



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

ESTUDO DE CASO

SHL – SERRAÇÃO DOS HELENOS, LDA

Jorge Silva Capela

Projecto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com
a supervisão de:

Dr. Gabriel Silva

Maio de 2013



Índice

Resumo.....	3
Abstract.....	4
Lista de siglas.....	5
Lista de quadros.....	7
Lista de figuras.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
Modelo de BARNEY.....	11
Aplicação do modelo VRIO.....	19
Modelos alternativos.....	23
A visão baseada em Recursos da vantagem competitiva.....	23
3 METODOLOGIA.....	27
4 ENVOLVENTE ECONÓMICA.....	30
5 A EMPRESA EM ESTUDO.....	31
Perfil do negócio.....	32
Missão;.....	35
Valores;.....	35
Visão;.....	36
Objectivos;.....	36
Funcionamento da empresa;.....	36
Dados económicos e Financeiros.....	37
Contexto da empresa.....	48
Inventário dos Recursos da SHL.....	54
Recursos Financeiros da SHL.....	55



Recursos Físicos da SHL.....	56
Recursos Humanos na SHL.	57
Recursos Organizacionais da SHL.....	58
Descrição e análise de dados.	60
Relações entre os Recursos e Actividades principais da empresa.....	61
Recursos atividades principais.....	62
6 VISÃO CRÍTICA.....	64
7 CONCLUSÕES.....	65
8 BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXO 1.	70
ANEXO 2.	75
ANEXO 3.	80
ANEXO 4.	85



Resumo.

Este estudo tem como objectivo compreender como a empresa SHL, faz a combinação dos seus Recursos e Capacidades para obter vantagem competitiva sustentável. A pesquisa dos dados é caracterizada como estudo de caso em que os dados foram levantados sob as categorias de Recursos Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais e por meio de análise de relatórios de gestão, entrevista informal com os gestores e colaboradores da organização. Os resultados mostraram que são os Recursos Organizacionais os mais importantes para a empresa, por serem raros, valiosos e difíceis de serem imitados. Concluiu-se que a Reputação da empresa no mercado, pode conferir vantagem competitiva temporária, sendo uma força organizacional.

Palavra-chave: Recursos. Teoria de Recursos e Capacidades.



Abstract.

This study aims to understand how the company SHL is the combination of their resources and capabilities to achieve sustainable competitive advantage. The survey data is characterized as a case study in which data were collected under the categories of Financial, Physical, Human and Organizational and through analysis of management reports, informal interview with the managers and employees of the organization. The results showed Organizational Resources that are most important to the company, because they are rare, valuable and difficult to imitate. It was concluded that the company's reputation in the market, may give temporary competitive advantage, being an organizational strength.

Keywords: Resource. Theory of resources and capabilities.



Lista de siglas.

AIMMP - Associação das Indústrias de madeira e mobiliário de Portugal.

CP – Capital Próprio.

DC – Desvantagem Competitiva.

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

FMI – Fundo Monetário Internacional.

FM – Fundo Maneio.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas.

MDF - Aglomerados de fibras de densidade média ou “Médium Density Fibreboard”.

NMP – Nemátodo.

NFM – Necessidades de Fundo Maneio.

PC – Paridade Competitiva.

PME – Pequena e Media Empresa.

RL – Resultado Líquido.

SHL – Serração dos Helenos, LDA.

SWOT – Acrónimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

TBR – Teoria Baseada em Recursos.

TRL – Tesouraria Líquida.

VBR – Visão Baseada em Recursos.



VCS – Vantagem Competitiva Sustentável.

VCT – Vantagem Competitiva Temporária.

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

VRIS – Valor, Raridade Imitabilidade e Sustentabilidade.



Lista de quadros.

Quadro 1 - Modelo VRIO de BARNEY.

Quadro 2 - Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas Organizacionais, de BARNEY.

Quadro 3 - Evolução do Volume de Negócios: (2007 a 2010).

Quadro 4 – Tesouraria Líquida, da Empresa e do Sector (€).

Quadro 5 – Total de Gastos Líquidos, da Empresa e do Sector (€).

Quadro 6 – EBITDA, da Empresa e do Sector (%).

Quadro 7 – EBIT, da Empresa e do Sector (€).

Quadro 8 – EBT, da Empresa e do Sector (€).

Quadro 9 – RL, da Empresa e do Sector (€).

Quadro 10 – Liquidez Geral, da Empresa e do Sector (%).

Quadro 11 – Autonomia Financeira, da Empresa e do Sector (%).

Quadro 12 – Rentabilidade do Capital Próprio, da Empresa e do Sector (%).

Quadro 13 – Rendibilidade Líquida das Vendas, da Empresa e do Sector (%).

Quadro 14 - Dimensão, Inovação e concorrência do mercado.

Quadro 15 - Principais produtos e concorrentes da SHL.

Quadro 16 - Matriz SWOT da SHL.

Quadro 17 - Inventário de Recursos da SHL.

Quadro 18 - Modelo VRIO aplicado a SHL.



Lista de figuras.

Figura 1 - Cadeia de valor de PORTER, BARNEY.

Figura 2 - Organograma da SHL.

Figura 3 - Cadeia de Valor da SHL.

Figura 4 - Afectação dos Recursos às actividades da SHL.



1 INTRODUÇÃO.

As Empresas para conseguirem sobreviver num mercado competitivo necessitam de desenvolver diversos atributos de competitividade, um dos quais, e muito importante é saber gerir os Recursos ao seu alcance. Os Recursos e Capacidades são assim a base para formular uma estratégia que deverá ser criada para melhor se aproveitarem as competências disponíveis, em relação às oportunidades do ambiente externo. Perante esse contexto, a questão/problema que conduz esta pesquisa são: quais os Recursos que levam a uma vantagem competitiva numa empresa regional do sector industrial de transformação? Procura-se responder a esta questão utilizando o estudo de caso (YIN, 2001).

Tendo como motivação para este estudo a crescente visibilidade e interesse que o tema tem despertado, tanto nos investigadores, quanto nas organizações dos diversos sectores nos últimos anos. Analisar a vantagem competitiva torna-se relevante e desafiador à medida que pode contribuir para fortalecer o entendimento sobre o tema. Este trabalho apresenta assim uma pesquisa exaustiva sobre o tema *Teoria de Recursos e Capacidades*, aplicado especificamente á empresa “Serração dos Helenos, Lda”, tendo como principal questão de investigação a compreensão do motivo, porquê esta empresa ter, ou não melhor desempenho que outras empresas do mesmo sector. O estudo começa por fazer uma revisão teórica sobre o tema Teoria de Recursos e Capacidades e os seus principais autores, seguido de uma breve abordagem relativa à metodologia utilizada, o estudo de caso. Posteriormente apresenta-se uma breve abordagem sobre alguns dos aspectos mais importantes relativos à envolvente económica da empresa entre os anos (2007 a 2010). Descreve-se a empresa em estudo e são inventariados e avaliados os seus Recursos de acordo com o modelo VRIO de (BARNEY et al., 2007), por último apresenta-se uma visão crítica e uma conclusão.



2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.

Um dos desafios das teorias da estratégia prescritiva é explicar qual é a melhor estratégia que uma empresa pode adaptar, considerando o ambiente em que está inserida e o desempenho médio alcançado pelas outras empresas do mesmo sector. Estudos realizados acerca da estratégia das organizações procuram relacionar o desempenho superior com vantagem competitiva (PORTER, 1980; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A vantagem competitiva ocorre quando as empresas alcançam níveis de *performance* económica acima da média do mercado em virtude das estratégias adaptadas (PORTER, 1980).

No início da década de 80 surgiu a “Resourced Based View” Visão Baseada em Recursos, ao qual a partir deste ponto chamarei de (VBR), derivada do pensamento de (PENROSE, 1959), colocando mais ênfase na análise do ambiente interno da empresa. Tradicionalmente a VBR propôs uma visão mais específica preocupando-se com a forma como a empresa é construída. Mas a partir das contribuições de (PENROSE, 1959) as explicações a cerca da criação e da manutenção da vantagem competitiva passaram a adoptar a ideia de que cada empresa individual é composta por um conjunto de Recursos essenciais que são combinados ao longo do tempo. Segundo (PETERAF, 1993) a importância da VBR ganhou maior destaque para as teorias estratégicas ao procurar explicar tanto a *performance* superior da empresa como a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada em relação aos seus concorrentes.

Também (WERNEFELT, 1984) defendia que a eficiência de uma empresa dependia dos Recursos e Capacidades distintos que a empresa possui e controla, tornando-se em vantagem competitiva. (MORCILLO et al., 2001) afirmam que é aqui que surge efectivamente a *Teoria de Recursos e Capacidades* e que terão sido (HAMEL e PRAHALAD, 1990) os responsáveis por divulgar essa teoria em grande escala.



Porém foi a partir dos anos 90 que estudiosos e investigadores da área da estratégia empresarial passaram a confrontar autores, tais como (PORTER, 1980) na sua obra estratégia competitiva. (MORCILLO et al., 2001) referem que, de 1990 1995, houve um aumento da qualidade de estudos e pesquisas com especial interesse na análise dos Recursos e Capacidades.

Modelo de BARNEY.

É pois, neste contexto que a perspectiva da VBR passou a ver os diferentes Recursos e Capacidades que as empresas utilizam para o desenvolvimento de novas Capacidades perante as mudanças ambientais. (BARNEY, 1991) um dos principais autores citados na caracterização dos Recursos refere que as condições para obtenção de vantagem competitiva sustentável da empresa são percebidas como uma perfeita combinação de Recursos, perante isso depreende-se com uma das questões mais utilizadas nos estudos empíricos da VBR: Como é feita a combinação entre Recursos e Capacidades utilizados pelas empresas, que explicam o seu desempenho superior?

Segundo a VBR, (BARNEY, 1991) caracteriza Recursos e Capacidades de uma empresa distinguindo-os da seguinte forma: Recurso, como activos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Dando como exemplo de activo tangível as fabricas e produtos que a empresa detém em seu poder, e como activos intangíveis, a sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipa entre os gestores e colaboradores. As Capacidades são um subconjunto dos Recursos de uma empresa, definidas como activos tangíveis e intangíveis e que permitem à empresa aproveitar por completo outros Recursos que controla, isto é, por si só as Capacidades não permitem que uma empresa crie e implemente as suas estratégias mas possibilitam que utilize outros Recursos para criar e implementar tais estratégias. Segundo (BARNEY, 1991), os Recursos e Capacidades podem ser classificados em quatro amplas categorias:

Recursos Financeiros: Dinheiro de empreendedores, accionistas, credores, bancos e lucros retidos ou lucro investido no negócio.



Recursos Físicos: Tecnologia física utilizada, instalações, equipamento, localização geográfica e facilidade no acesso a matéria-prima.

Recursos Humanos: Conhecimento experiencia, inteligência, relacionamento e visão individual dos gestores e dos colaboradores afectos a empresa.

Recursos Organizacionais: Enquanto os Recursos Humanos são um atributo individual, os Recursos Organizacionais são um atributo de grupos de pessoas. Os Recursos Organizacionais incluem a estrutura organizacional, sistemas de controlo e coordenação, a própria cultura da organização, a sua reputação bem como as relações informais entre grupos dentro da própria empresa, ou entre a empresa e o ambiente que a rodeia, a história, a confiança, sistemas de controlo de gestão, políticas de remuneração.

Para, (BARNEY, 2007) a VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre Recursos e Capacidades que as empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de Recursos e Capacidades, mesmo que estejam a actuar no mesmo sector. Essa é uma posição de heterogeneidade de Recursos das empresas. Heterogeneidade de Recursos significa que, para determinado ramo de actividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa actividade do que outras. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de Recursos e Capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isto ocorre porque esses Recursos e capacidades podem ser custosos de, desenvolve-los ou adquiri-los. Assim, BARNEY no seu livro de (2007) defende que através da VBR, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas que permite analisar todos os diferentes Recursos e Capacidades que uma empresa pode possuir, assim como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva para a empresa tornando-se possível identificar as forças e as fraquezas internas dessa empresa. Ainda segundo BARNEY a principal ferramenta para se conduzir essa análise chama-se de Modelo VRIO.

Este modelo surge da evolução do modelo anterior apresentado por (BARNEY, 1991), onde estabelece relações entre Recursos das empresas e a geração de



vantagens competitivas sustentáveis. A sua análise baseia-se em quatro características de potencialidade dos Recursos de uma empresa:

- O valor (V);
- A raridade (R);
- A imitabilidade (I);
- A sustentabilidade (S).

Foram estas características que formaram o conhecido conceito de VRIS, que pode ser entendido como a base da Resource Based View (VBR). Posteriormente, no livro publicado por (BARNEY, 2007), esses indicadores aparecem de uma forma levemente modificados. Os três primeiros foram praticamente mantidos, porém o último, a sustentabilidade (S) foi trocado pela organização (O). Em ambas as publicações, o autor utiliza como tema central a existência de vantagens competitivas que podem fazer com que determinadas empresas se destaquem em relação aos seus concorrentes. Segundo BARNEY, entende-se que uma empresa obtém vantagem competitiva quando opta por uma estratégia de criação de valor, que não seja adoptada por nenhum dos concorrentes. Esta vantagem competitiva será sustentável, se os concorrentes, actuais e potenciais, não tiverem capacidade de copiar ou imitar a estratégia a curto prazo. Nesta perspectiva o autor sugere que os Recursos actuais ou potenciais de uma empresa sejam analisados a luz das quatro características propostas, de forma a constatar ou não a sua capacidade de gerar vantagem competitiva em relação a concorrência.

Tendo por base a VBR, de forma a poder analisar todos os diferentes Recursos e Capacidades que uma empresa pode ter, bem como, o potencial que cada um pode ter para gerar vantagens competitivas, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas que permitam identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa. Deste modo, para conduzir esta análise a principal ferramenta é designada como modelo VRIO. O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que devem ser colocadas sobre um Recurso ou uma



Capacidade de forma a determinar o seu potencial competitivo, que são: a questão do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.

A questão do Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ ou neutralize uma ameaça ambiental? Segundo (BARNEY, 2007) a questão do valor é: “Os Recursos e Capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade, externa ou neutralize uma ameaça externa?” Se uma empresa responder “sim” a essa pergunta, então os seus Recursos e Capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Por outro lado, se a empresa responder “não”, os seus Recursos e Capacidades são fraquezas. Não há nada inteiramente valioso quando se trata de Recursos e Capacidades das empresas. Mas é verdade que quando se afirma que, os Recursos e Capacidades são valiosos somente na medida em que permitem a empresa melhorar a sua posição competitiva. Por vezes, os mesmos Recursos e Capacidades são forças num determinado mercado e fraquezas noutra mercado, defende (BARNEY, 2007).

Aplicando a questão do valor BARNEY no seu livro (2007) refere que uma maneira de identificar Recursos e Capacidades potencialmente valiosos e controlados por uma empresa, é estudar a sua cadeia de valor. Defende que cada etapa da cadeia de valor da empresa requer a aplicação e integração de diferentes Recursos e Capacidades. Como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as actividades da cadeia de valor as quais se vão dedicar, podem acabar por desenvolver diferentes conjuntos de Recursos e Capacidades, podendo acontecer até com empresas do mesmo sector. Assim BARNEY no seu livro de (2007) afirma que estudar a cadeia de valor de uma empresa obriga-nos a pensar sobre os Recursos e Capacidades de forma muito desagregada. Embora seja possível caracterizar os Recursos e Capacidades de forma mais ampla, geralmente é mais útil pensar como cada uma dessas actividades que uma empresa realiza afecta os seus Recursos Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais. Com esse entendimento, é possível começar a reconhecer fontes de vantagem competitiva para uma empresa de uma maneira mais detalhada.

A questão da Raridade: O recurso é controlado actualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes? BARNEY no seu livro de (2007) menciona que a questão da raridade passa por entender quantas empresas já possuem determinados Recursos e Capacidades valiosos. Entender o valor dos Recursos e Capacidades de uma empresa é a primeira consideração importante para entender as forças e fraquezas internas da empresa, no entanto se determinados recursos e capacidades são controlados por muitos concorrentes, então esses recursos dificilmente serão fonte de vantagem competitiva para qualquer um dos concorrentes. Em vez de vantagem competitiva, Recursos e Capacidades valiosos, mas comuns, são fontes de Paridade competitiva, pois apenas um recurso não controlado por inúmeros concorrentes tenderá a tornar-se uma fonte de vantagem competitiva.

Ainda segundo (BARNEY, 2007) nem todos os Recursos e Capacidades de uma empresa precisam de ser raros e valiosos, efectivamente, a maioria das empresas possui uma base de Recursos composta principalmente de Recursos e Capacidades valiosos no entanto comuns. Esses Recursos não podem ser fontes nem mesmo vantagem competitiva temporária, mas são essenciais se uma empresa quer apenas ter Paridade Competitiva. Em condições de Paridade Competitiva nenhuma empresa ganha vantagem competitiva, no entanto, aumentam as suas hipóteses de sobrevivência.

Na opinião de BARNEY, o quanto raro deve ser um recurso e capacidade para que tenha potencial de gerar vantagem competitiva, varia de situação para situação. Assim não é difícil perceber que se os Recursos e Capacidades valiosos de uma empresa são absolutamente únicos dentro do grupo de concorrentes actuais e potenciais, pois estes podem gerar uma vantagem competitiva. No entanto, é possível que um pequeno número de empresas num determinado sector possua um recurso e capacidade valioso em particular, e mesmo assim obtenham vantagem competitiva. Em geral, compreendendo, que um determinado número de empresas possui determinado recurso ou capacidade valioso, seja menor que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita num determinado sector, esse

recurso ou capacidade pode ser considerado raro e uma potencial vantagem competitiva.

A questão da Imitabilidade: As empresas sem os Recursos enfrentam uma desvantagem de custos para obtê-los ou desenvolve-los? Para a questão da Imitabilidade (BARNEY, 2007), defende que é muito comum as empresas com Recursos raros e valiosos serem inovadoras estratégicas, pois conseguem conceber e implementar estratégias que outras não conseguem, por não disporem de Recursos e Capacidades relevantes. No entanto, Recursos Organizacionais raros e valiosos só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não possuem esses Recursos enfrentarem uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolve-los. Esses tipos de Recursos são imperfeitamente imitáveis, levando a observações que levam a questão da imitabilidade: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?”

Num sector com cinco empresas essencialmente idênticas. Cada uma dessas empresas fabrica os mesmos produtos, utiliza a mesma matéria-prima e vende os mesmos produtos para os mesmos clientes, usando o mesmo canal de distribuição. Não será difícil constatar que empresas nesse tipo de sector terão desempenho económico normal. No entanto se uma dessas empresas, por qualquer razão, descobrir ou desenvolver um recurso nunca antes identificado e o utilizar para explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa. Naturalmente essa única empresa ganhara vantagem competitiva sobre as outras.

Podendo os concorrentes responder á vantagem competitiva de pelo menos duas maneiras. Primeiro, podem ignorar o sucesso da concorrente e continuar como estavam antes, ficando em desvantagem competitiva. Segundo, podem entender porque a sua concorrente consegue ser bem-sucedida e imitar os seus Recursos e implementar uma estratégia similar.

Segundo (BARNEY, 2007) quando os concorrentes não têm desvantagem de custos para adquirir ou desenvolver os Recursos necessários, então essa metodologia de imitação gera paridade competitiva no sector. Por outro lado quando os concorrentes enfrentam uma importante desvantagem de custos para imitar os Recursos valiosos, a empresa inovadora, a que detêm os Recursos valiosos e custosos de imitar, pode desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável.

Formas de imitação: duplicação directa e substituição Geralmente a imitação pode ocorrer de duas maneiras: “*Duplicação directa ou substituição*”. Empresas que imitam podem tentar duplicar directamente os Recursos que a empresa com vantagem competitiva detém. Se o custo dessa duplicação directa é muito elevado, então uma empresa que detenha esses Recursos e Capacidades pode obter vantagem competitiva sustentável. Por outro lado se esse custo não for elevado, então, qualquer vantagem competitiva nesse cenário será apenas temporária. As empresas que imitam também podem substituir outros Recursos por um determinado recurso caro, denominado por uma empresa como uma vantagem competitiva.

Se existem Recursos substitutos, e se as empresas imitadoras não enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los, então essa vantagem competitiva de outras empresas será apenas temporária. No entanto, se esses Recursos não tiverem substitutos, ou se o custo de adquiri-los for maior do que para obter os Recursos originais, então as vantagens competitivas poderão ser sustentáveis.

Porque pode ser custoso imitar os Recursos e as Capacidades de outra empresa? Segundo (BARNEY, 2007), vários autores estudaram as razões pelas quais pode ser custoso para uma empresa imitar os Recursos e Capacidades de outras empresas, onde foram identificados quatro fontes de imitação custosa.

Condições históricas únicas: Quando uma empresa ganha acesso a Recursos a custos reduzidos, que se deve a sua posição no tempo e no espaço, então outras empresas podem achar esses Recursos caros para



serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo como a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.

Ambiguidade Casual: Quando os concorrentes não identificarem com clareza o que permite que uma determinada empresa obtenha uma vantagem competitiva, tornando essa vantagem competitiva difícil de imitar. Fontes de ambiguidade casual incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em Recursos e Capacidades dados como certos, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre o porquê de uma empresa ter uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de Capacidades inter-relacionadas.

Complexidade Social: Quando Recursos e Capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros Recursos sociais que são custosos de imitar a curto prazo.

Patentes: Uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns sectores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

A questão da Organização: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração dos seus Recursos valiosos. Segundo (BARNEY, 2007) o potencial de uma empresa para ter vantagem competitiva, depende do valor, da raridade e da imitabilidade dos seus Recursos e Capacidades. No entanto, para aproveitar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada de forma a explorar esses Recursos e Capacidades. Estas observações levam à “questão da organização”: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos seus Recursos e Capacidades?”.

Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo a sua estrutura formal de reporte, os seus sistemas formais e informais de controlo de gestão e as suas políticas de remuneração. “A estrutura formal de reporte” de uma empresa é uma descrição

de quem na organização se reporta a quem; normalmente está incorporado no organograma da empresa. Os sistemas de controlo de gestão incluem um número de mecanismos formais e informais para garantir que os gestores estão a gerir de acordo com a estratégia da empresa.

Controles de Gestão Formal: incluem o orçamento e os relatórios que mantêm as pessoas da alta administração informadas sobre as acções tomadas por pessoas nos níveis inferiores do organograma organizacional.

Controles de Gestão Informal: podem incluir a cultura da empresa e a disposição dos empregados em monitorizar o comportamento uns dos outros. Políticas de remunerações são a maneira como as empresas pagam aos seus colaboradores, criando incentivos para que os colaboradores sigam determinadas normas de comportamento.

Esses comportamentos da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de Recursos e Capacidades complementares, porque tem, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados com outros Recursos e Capacidades, permite que uma empresa aproveite todo o seu potencial para uma vantagem competitiva.

Aplicação do modelo VRIO.

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas num único modelo para se entender o potencial de retorno associado à exploração de qualquer recurso e capacidade de uma empresa, como se pode verifica no quadro abaixo. Um recurso ou capacidade é:

Quadro 1 - Modelo VRIO de (BARNEY, 2007)

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	Não	Não	Não	DC



Sim	Não	Não		PC
Sim	Sim	Não		VCT
Sim	Sim	Sim	Sim	VCS

Fonte: (BARNEY, 2007) página 80.

Também a relação do modelo VRIO com as forças e fraquezas se podem representar da seguinte forma:

Quadro 2 - Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas Organizacionais de, (BARNEY, 2007).

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Força ou fraqueza
Não	Não	Não	Não	Fraqueza
Sim	Não	Não		Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva Sustentável

Fonte: (BARNEY, 2007) página 80.



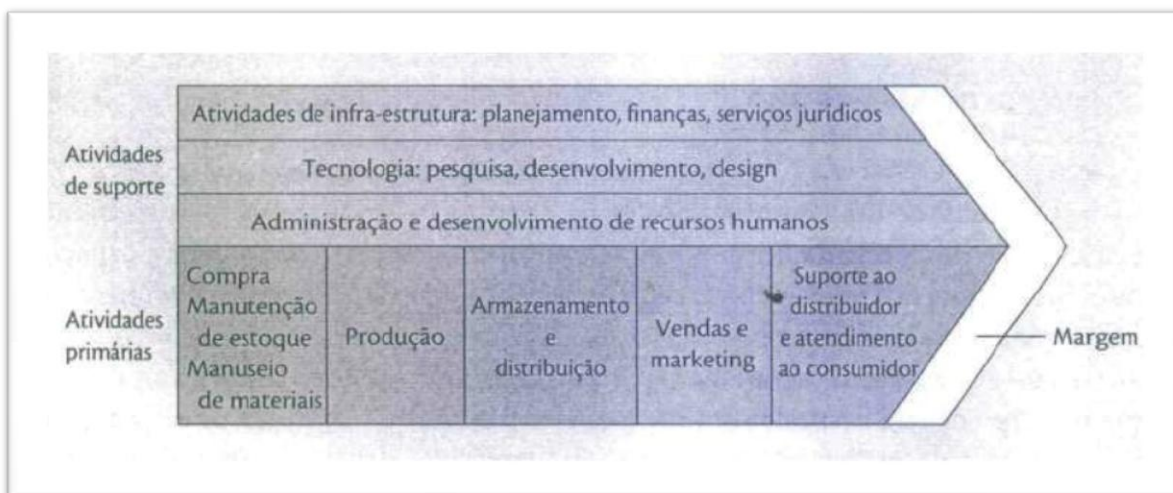
Se um recurso controlado por uma empresa não é valioso, não permitirá que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizam ameaças ambientais. Organizar-se para explorar esses Recursos aumentará os custos da empresa e diminuirá a receita. Esses tipos de Recursos são fraquezas. Se um recurso é valioso e raro, a exploração desse recurso para desenvolver estratégias apenas gerará paridade. Explorar este tipo de recurso geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar a empresa em desvantagem competitiva. Dessa forma Recursos valiosos mas não raros podem ser considerados como forças Organizacionais. Se um recurso ou capacidade é valioso e raro, mas não custoso de imitar, explorar esse recurso gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Uma empresa que explore esse tipo de recurso está, de uma maneira importante, a ganhar uma vantagem de pioneirismo, porque torna-se a primeira empresa capaz de explorar um recurso em particular. Mas com o tempo, essa vantagem competitiva será anulada pela concorrência conforme vão conseguindo imitar os Recursos necessários para competir. Consequentemente, esse tipo de recurso ou capacidade pode ser visto como uma força organizacional e como uma competência diferencial. Se um recurso ou capacidade é valioso, raro e custoso de imitar, explorá-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, empresas concorrentes enfrentam desvantagem de custo significativa para imitar os Recursos e Capacidades da empresa bem-sucedida. Esse tipo de Recursos e Capacidades são forças Organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

Assim com base nos quadros 1 e 2 é possível perceber as implicações competitivas dos Recursos e Capacidades em relação ao impacto da sua competitividade. Pode assim salientar-se, que a teoria de Recursos e Capacidades, não ignora o ambiente externo, mas não o usa como base para a formulação de estratégias. Segundo (BARNEY, 2007) a teoria defende que a empresa deve em primeiro lugar saber o que faz bem e procurar no mercado oportunidades que explorem essas competências, ou seja, o que faz melhor que os seus concorrentes, há na teoria de Recursos e Capacidades, uma

preocupação com o que a empresa realmente pode oferecer aos seus clientes, logo, antes de qualquer decisão, e necessário recorrer a uma análise interna.

Outra forma de identificar Recursos e Capacidades potencialmente valiosos, defende (BARNEY, 2007) é aplicando o modelo desenvolvido por PORTER através da análise cadeia de valor, ou seja através da análise do conjunto das actividades empresariais a que a empresa se dedica. Essa cadeia de valor, apresentada na figura abaixo, divide actividades criadoras de valor em duas grandes categorias.

Figura 1 - Cadeia de valor genérica desenvolvida por PORTER.



Fonte: (BARNEY, 2007).

Actividades primárias: as que incluem logística interna, como as compras e inventários, produção e logística externa, nomeadamente o armazenamento e distribuição, vendas marketing e serviços. **Actividades de suporte:** as que incluem infraestrutura, como o planeamento gestão financeira, serviços de informação, desenvolvimento tecnológico, gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos. As actividades primárias estão directamente relacionadas com a produção e distribuição de produtos. Por outro lado as actividades de suporte ajudam a empresa a analisar as actividades primárias.

(Aard J. Groen et al., 2010) referem que (BARNEY, 2002) indica um importante limite para a aplicabilidade da VBR, defendendo que esta apenas funciona enquanto as “regras do jogo” de uma indústria se mantiverem relativamente



fixas. Em ambientes imprevisíveis, dos quais as novas tecnologias e ou emergência de novos mercados assim como o valor dos Recursos podem mudar drasticamente, e preciso ir além da VBR para explicar a vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

Modelos alternativos.

Além do modelo proposto por BARNEY, outros autores contribuíram com estudos da VBR ao propor uma análise de características adicionais. Para (DIERICKX, I.; COOL, 1989), são as características particulares a cada empresa que asseguram que os concorrentes não possam copiar ou pelo menos não se consigam aproximar das empresas de melhor desempenho a ponto de ameaçar a vantagem competitiva. Segundo os autores, a condição de heterogeneidade pode ser preservada levando em consideração os chamados mecanismos de isolamento. Esses mecanismos dão ênfase à acumulação de vantagem competitiva ao longo do tempo, pois, além de impedirem que os Recursos estratégicos sejam facilmente copiados pelos concorrentes, fazem parte das decisões estratégicas futuras da empresa, (DIERICKX, I.; COOL, 1989). Desta forma, a geração de vantagens competitivas, exige o desenvolvimento de competências essenciais, as quais são proporcionadas pela correcta identificação, desenvolvimento e articulação dos Recursos e das Capacidades disponíveis na empresa.

A visão baseada em Recursos da vantagem competitiva.

A visão de que a gestão da capacidade estratégica é central para atingir vantagem competitiva, tem sido questionada. Desde o início dos anos 90 que a VBR se tornou muito influente na formulação de estratégia, dando origem a muitas pesquisas académicas, levando gestores a falar cada vez mais na importância de se basearem em competências essenciais para ganhar vantagem competitiva. No entanto, (Richard Priem e John Butler, 2001) levantaram duas questões importantes sobre o valor da VBR.



A primeira é a de que, a VBR corre o risco da tautologia, ou seja, a explicação subjacente da VBR, é que as características dos Recursos que levam a vantagem competitiva, são aqueles que são valiosos e raros. Uma vez que a vantagem competitiva é diferente em termos de valor e raridade, os autores defendem que esta se aproxima da tautologia. Por tanto, defendem os autores que uma empresa tem um desempenho melhor em relação a outra porque tem Recursos superiores ou é melhor em alguma coisa, por tanto não é útil, a menos que seja possível ser mais específico sobre os Recursos que são efectivamente importantes, e como podem ser geridos.

Na segunda observação os autores referem a falta de especificidade no que é escrito sobre a VBR. Alguns afirmam que acontece o mesmo quando os gestores falam sobre as Capacidades ou competências. As Capacidades de gestão de topo ou Capacidades de inovação significam pouco se não forem específicos sobre as actividades e processos que os compõem. (PRIEM e BUTLER, 2001) ainda sugerem que isso é particularmente verdadeiro em relação à alegada importância do conhecimento tácito para utilizar vantagem competitiva. O resultado, defendem os autores é que simplesmente aconselhar a obter Recursos raros e valioso para atingirem vantagem competitiva, e dizer que esses Recursos devem ser difíceis de imitar e não substituíveis, não é uma forma muito útil de fornecer ajuda prática.

Jay BARNEY, um dos principais proponentes da VBR, aceita que há uma necessidade de entender mais sobre como os Recursos são utilizados e como as pessoas se comportam por forma a obter uma vantagem competitiva. No entanto, ele defende a relevância da VBR para a gestão, porque ele acredita que ela realça o facto de que os gerentes precisam de identificar e desenvolver as Capacidades mais críticas de uma empresa e que a cultura de uma organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, desde que seja valiosa, rara e difícil de imitar. Em tais circunstâncias, (BARNEY, 2007) sugeriu que os gestores devem "alimentar estas culturas". No entanto, ele passou a argumentar que se uma empresa é capaz de modificar a sua cultura, então é provável que outros também o possam. No caso das

vantagens associadas à cultura são imitáveis e, portanto, apenas representa uma fonte de desempenho económico normal. Só quando não é possível gerir a cultura de uma empresa de forma planeada faz com que a cultura tenha o potencial de gerar o esperado desempenho superior sustentado. Ou seja, BARNEY argumenta que fontes valiosas de vantagem competitiva são os activos intangíveis e Recursos ou competências incorporadas numa cultura, de tal forma que não só os concorrentes não podem imitá-los, como os gestores não podem geri-los. Desta forma, (Priem e Buttler, 2001) afirmam que isso faz com que o seu ponto de vista seja ainda mais correcto. Ou seja, que a VBR não é muito útil para o fornecimento de ajuda prática para os gestores.

Verifica-se assim que em todos os modelos se defende uma clara complementaridade, pois todos se centram na análise consistente dos Recursos disponíveis na empresa, apresentando definições de Recursos muito abrangentes, não apresentando especificações concretas de como os diversos tipos de Recursos podem contribuir para a vantagem competitiva sustentável. No entanto o modelo existe e serve de orientação (no sentido básico da palavra), a subjectividade e o que será considerado como recurso é responsabilidade de quem o aplicar já que as características individuais da organização diferem em cada caso de estudo.

Com o artigo “*The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*” (BARNEY et al., 2011) pretende-se realçar a importância de este ser um momento crítico para a VBR que, à semelhança das empresas, ou inovam ou morrem. Assim, apesar de se verificar que nesta teoria as inovações conceptuais e empíricas efectuadas nos 20 anos passados, após a primeira edição, especial em 1991 no *Journal of Management*, terem sido notáveis, não pode ser assumido, contudo, que tais progressos irão necessariamente continuar. Em vez disso, sugere-se que os estudiosos que estão interessados em descobrir como e qual a extensão da VBR que explica as importantes relações entre os fenómenos, devem estar conscientes da necessidade de continuar a inovar, tanto dentro dos temas: Interligações com outras perspectivas, processos de aquisição de Recursos e desenvolvimento, micro



fundamentos da VBR, VBR e sustentabilidade, o método e questões de medição, promovendo desta forma a revitalização em detrimento de um declínio anunciado.

Além do que foi exposto, outras críticas são feitas ao modelo da VBR. O objectivo deste trabalho não é defender de forma efusiva e nem contrapor os “ataques” feitos ao longo dos anos, ao modelo. Apesar das limitações, acredita-se na sua utilização, na procura da vantagem competitiva a partir da sua essência: o principal de influência de Recursos e Capacidades nos resultados obtidos pela organização. Sendo assim, o capítulo seguinte especifica as características da empresa em estudo à qual se irá aplicar o modelo de BARNEY, analisando os seus Recursos e Capacidades e possível vantagem competitiva.



3 METODOLOGIA.

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos, utilizados no desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa, bem como as técnicas e critérios utilizados. O delineamento desta pesquisa configura-se num estudo de caso pela necessidade de aprofundar as características dos Recursos e Capacidades da empresa em análise, e o seu potencial de vantagem competitiva.

Um caso de estudo, segundo (M. PORTUGAL et al., 2008) é, tipicamente, um relato sumariado de uma situação real. O caso pode incidir sobre diferentes “objectos”. No caso, podemos analisar uma empresa, um país, um indivíduo, um sector de actividade, um departamento de uma empresa, um evento, um conjunto de empresas, etc. O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em que a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Ainda segundo os mesmos autores, um estudo de caso é a descrição de um acontecimento de gestão, descrição de uma situação, geralmente envolvendo uma decisão, um desafio, uma oportunidade.

Seguindo assim, a teoria do estudo do caso este trabalho, analisa a utilização e as relações entre diferentes categorias de Recursos e Capacidades na adopção e condução de estratégias no mercado de Serração dos Helenos, Lda, doravante (SHL). Dando especial atenção ao contexto em que a organização deixa de estar focada em produtos para a construção civil focando-se em produtos para fabricação de palete. Este contexto é marcado pela necessidade de diversificação da actividade, e introdução em novos mercados. O estudo focaliza-se no período dos anos de, (2007 a 2010). Ao visar o estudo de caso é possível ao longo deste trabalho testar, contestar ou até estender a teoria dos Recursos e Capacidades. O estudo de caso pode então ser utilizado para determinar se as preposições de uma teoria são ou não verdadeiras ou se existe algum conjunto de explicações que possam ser mais relevantes, além de que o estudo de caso pode ser conduzido como introdução

a um estudo mais aperfeiçoado, ou que aponte à condução de um caso – piloto que seja o primeiro de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2001).

No presente estudo foi principalmente utilizada informação recolhida em Relatórios de Gestão e Contas, e em entrevistas informais referentes ao período em análise. O recurso a qualquer tipo de documentação tem como aspectos positivos o facto de se conseguir informação estável, discreta, exata e de ampla cobertura. Como aspectos negativos, a documentação apresenta, em alguns casos, dificuldade de recuperação, a sua selectividade pode ser tendenciosa, pode relatar visões tendenciosas e o seu acesso pode ser negado (YIN, 2001). Tendo em conta a relevância que a recolha de informação tem na realização de estudos de caso, foram consultados os referidos documentos após terem sido gentilmente cedidos pela Administração da empresa, também disponíveis nos arquivos da mesma. Uma outra forma de recolher informação para este estudo é a entrevista, que é muito comum nos estudos de caso. O entrevistador deve conquistar a confiança das pessoas ligadas à empresa, pois é possível que fiquem reticentes quanto ao que podem dizer ao entrevistador, e que as informações, certas ou erradas, podem causar problemas pessoais ou para a organização (M. PORTUGAL et al., 2008). Mostrando exatamente essas reservas, para o presente trabalho, não foi possível efectuar qualquer entrevista formal, porem foi-me permitido total acesso aos documentos, assim como entrevistas informais com a actual gestão e colaboradores mais antigos que em alguns casos já passaram pela gestão da empresa, sem que no entanto se faça qualquer referência aos seus nomes, por imposição destes.

O critério para a selecção da organização em estudo deve-se fundamentalmente, á inicial disponibilidade total de todos os dados necessários a elaboração deste estudo, dados esses que nos permite avaliar indicadores que segundo a teoria baseada em Recursos, são de extrema importância no desempenho superior das empresas. Essa total disponibilidade não se verificou com a actual gestão, que assumiu funções no decorrer deste trabalho. Assim neste capítulo iremos começar por analisar a envolvente económica em que a SHL esta inserida, fazendo referência ao pinhal de Leiria, como sendo um dos

motores da economia portuguesa, uma breve introdução ao historial da SHL, desde a sua fundação até a actualidade, especificaremos o seu perfil de negócio, destacando aqui a visão, a missão os valores e os objectivos da empresa, descrevemos sucintamente o seu funcionamento. Baseado em relatórios de gestão, analisam-se rácios dos anos (2007 a 2010), onde descreveremos a sua importância no desempenho superior da empresa, fazemos referência ao contexto da empresa, nomeadamente as exigências ambientais, onde inserimos a análise SWOT, segundo PORTER. Fazemos um exaustivo inventário dos Recursos da empresa, conforme estão descritos na revisão bibliografia, segundo BARBEY, assim como, a sua importância na vantagem competitiva da empresa. Faço uma relação entre os Recursos da empresa com a sua actividade principal, onde analiso a sua cadeia de valor assim, como os Recursos principais e secundários são descritos de forma sucinta, apresento uma visão crítica, segundo (SANT'ANA, et al., 2012). Por último descreve-se as conclusões da análise efectuada segundo o modelo VRIO, aplicado a SHL, assim como a referência a bibliografia que deu origem a investigação para o presente trabalho.

Desta forma, e tendo em vista a resposta ao problema identificado, foram utilizados os dados referidos acima, tendo sempre em atenção a fiabilidade dos dados recolhidos e tendo em consideração que geralmente os melhores casos de estudos utilizam dados recolhidos no campo, sem que seja exercido qualquer tipo de controlo ou manipulação dos mesmos (YIN, 2001).



4 ENVOLVENTE ECONÓMICA.

Entre 1960 e 1999, apesar de ter atravessado grandes convulsões políticas e sociais, Portugal foi o 5º país que mais cresceu a nível mundial – 352% - o que correspondeu a uma média anual de 4,2%. Sendo esse crescimento nesse período apenas superado por Taiwan, Hong-Kong, Botswana e Japão. A partir de 2002, após a adesão ao Euro, Portugal iniciou um claro processo de divergência económica com os seus parceiros europeus. O crescimento da economia, entre 2002 e 2010, foi em média de 0,7%, o que associado ao endividamento externo e à crise financeira internacional culminou no actual programa de assistência financeira comandado pelo FMI, Comissão Europeia e Banco Central Europeu (TROIKA).

O ano de 2010 ficou marcado pelo agravamento das tensões do mercado de dívida pública, nomeadamente pelos países periféricos da zona Euro. O preço pago por estes países para se financiarem aumentou significativamente e obrigou a reforços das medidas de austeridade. Estas variaram entre Estados Membros, mas foi comum o esforço no sentido de uma consolidação mais célere das respectivas finanças públicas, quer através da contenção de despesas, quer de iniciativas visando o reforço de receitas. Como consequência deste agravamento surge a estagnação do sector da construção civil que afectou extremamente as empresas de serração de madeiras, devido ao elevado grau de dependência existente e ao facto de muitas das empresas, principalmente com menor dimensão, trabalharem quase em exclusivo para o referido sector. Segundo Associação das indústrias de madeira e mobiliário de Portugal (AIMMP) o mercado da construção civil em Portugal sofreu uma retracção de cerca de 58%, no entanto e apesar da crise, a floresta de pinho bravo ainda representa uma componente de produção florestal portuguesa com um peso relativo considerável no seu valor económico total. Este indicador coloca-a em 3º lugar, a seguir às florestas de sobro e de eucalipto.



5 A EMPRESA EM ESTUDO.

A SHL foi criada em 1965, na localidade de Helenos, por quatro sócios – dois sócios irmãos, impulsionadores do negócio que convidaram uma terceira pessoa para sócio este conhecedor da matéria-prima (madeira) e, mais tarde, uma quarta pessoa, este conhecedor da produção/transformação da madeira.

Ao longo dos tempos a gerência foi passando de uns herdeiros para outros, sendo que as dificuldades de gestão eram transversais a todos. A empresa desde sempre se dedicou ao corte e compra de pinheiro e à sua transformação na Serração, para a madeira ser usada na Construção Civil (tradicionalmente o principal mercado), carpintaria e paletes (negócio recente). Assim a SHL, é uma PME localizada na região centro do País, com um capital social de 134.670€, e cuja actividade é a primeira transformação, na indústria das madeiras, com um processo produtivo muito simples.

Na selecção da organização, considerou-se o destaque da empresa no âmbito regional, e a disponibilidade de dados relevantes para a pesquisa. No que concerne ao destaque regional, este é atribuído ao facto de as empresas com a mesma actividade que se multiplicaram nos anos 60 e 70 na região de implementação da SHL, já todas terem desaparecido. Também desde a sua criação (1964) até 2013 a SHL mantém uma importância de âmbito social por se tratar de uma das principais criadoras de emprego na sua região.

A SHL, quando iniciou a sua actividade nos anos 60, equipou-se com equipamentos sofisticados para a época, o que naturalmente, e com o decorrer dos anos foram ficando ultrapassados, na medida que surgiam novas tecnologias, que a empresa não acompanhou, perdendo eficácia e segurança.

Apesar da maquinaria existente, este tipo de produção não dispensa alguma mão-de-obra, na medida em que há uma diversidade muito grande de produtos a produzir, necessitando assim sempre de apoio humano. Mas a evolução tecnológica não parou neste sector e nos últimos anos verificou-se uma crescente evolução tecnológica, que se tornou impossível para a empresa de



acompanhar devido ao seu elevado custo, agravado pela quebra acentuada das vendas da produção. Um dos factores importantes é o *know-how* e a experiência acumulada que permite tirar rendimento dos equipamentos existentes.

Perfil do negócio.

O modelo de negócio da empresa assenta na transformação da madeira recebida em tronco (ou cortada pela empresa nos pinhais), para os diferentes fins com seu principal mercado de actuação na região centro. Tendo como principais segmentos de mercado: **Empreiteiros (madeiras para a construção)**: A construção civil apesar da crise continua a ser o principal mercado da SHL, nomeadamente o mercado de Lisboa onde conserva a maioria dos seus clientes nesta área, sem no entanto conseguir diferenciar-se dos concorrentes, devido a sua logística deficitária. O mercado de Lisboa apresenta, segundo o Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. cerca de 19% da construção total do país, que conforme o INE representa um volume de negócios de Madeira, materiais de construção e equipamento sanitário, no valor de 2.438.892,00€ (2008), para o qual a SHL contribui com aproximadamente 300.000,00€ (2008), ou seja, 12% do volume de negócios do mercado, sendo que os seus concorrentes detêm a principal fatia de mercado da região analisada, (88%). A empresa desconhece a concorrência, mas sabe que está equipada com alta tecnologia e detém uma capacidade logística agressiva, a verificar pelos valores a que fazem chegar os produtos aos clientes.

Através de entrevista informal com colaborador da SHL, responsável pela logística em Lisboa, e pesquisa efetuada foi possível verificar a existência de várias serrações de madeira na região de Leiria que oferecem os mesmos produtos a valores e condições mais apelativas para o cliente. Também o aparecimento dos painéis se revelou um potencial concorrente neste segmento de mercado. Para a empresa as madeiras de construção em 2007 representava 41% das vendas, traduzindo-se no produto com maior representação no valor das vendas. Em 2008 as vendas globais caíram 10%,

muito por culpa deste segmento de mercado que para a SHL redúzio 17%, no entanto em 2009, apesar de a empresa ver as vendas caírem globalmente 36%, este segmento aumentou a sua representatividade no volume de vendas em 8%. Em 2010, o ultimo ano de estudo, o volume de vendas continuou a cair em valores a rondar os 6%, verificando-se aqui uma redução de representatividade no volume de vendas de apenas 28%. O sector está em sintonia com a SHL, pois também apresenta valores a baixarem por cada ano estudado.

A Industria (lenhas), que produz painéis de madeira (placas de aglomerados de partículas e de MDF, produzidas a partir de pinheiro bravo), é o principal cliente da lenha que é para a empresa um subproduto de baixo valor. Este é um segmento de mercado onde não se conhece concorrência, pois a industria dos aglomerados, absorve toda a produção. A empresa poderia gerar mais resultados valorizando este subproduto através da sua certificação. Nos anos de estudo verificou-se que o volume de venda deste subproduto está em função da produção, isto é, quanto mais se produz maior e o volume de vendas neste segmento, o que acontece também com os concorrentes.

As empresas fabricantes de paletes e embalagens, feitas a partir de madeiras resinosas, como o pinheiro bravo representa um segmento de mercado onde a empresa tem dificuldades em penetrar, pela falta de rapidez e qualidade na entrega do produto, poderá eventualmente ganhar alguma vantagem competitiva pela sua capacidade de diversificação, ou seja, quando surgem encomendas com medidas ou quantidades diferentes do habitual, as empresas fabricantes de paletes, procuram a SHL. Segundo informação obtida junto dos gerentes da empresa, que referiam a muita procura deste produto, estão convictos que com a modernização da empresa aumentariam a qualidade e rapidez de entrega, aumentando o volume de vendas. Para justificar esta observação foi ainda dito pelos gerentes que é muito frequente receberem pedidos de cotação para todo o país e Espanha. Também aqui através de entrevista informal se conclui que os principais concorrentes caracterizam-se como empresas que fizeram grandes investimentos em tecnologia de ponta, e



que apenas produzem madeira para paletes, não se podendo fazer qualquer comparação com a SHL. Consegue-se verificar que durante os anos em estudo (2007 a 2010), as vendas deste produto passou a ser o de maior representação no volume de vendas da empresa, quando o volume global das vendas caíram 46%, este segmento apenas reduziu 12%.

Os particulares e empresas (serradura/casca): Neste subproduto a empresa não tem qualquer margem para se impor no mercado. A venda efetuada a particulares é de valores que não representa qualquer significado visível, em termos industriais, por razões de dimensão dos depósitos da serradura/casca, apenas uma empresa a operar no mercado consegue retirar este subproduto. Com a fabricação de novos depósitos, de fácil acesso a empresa poderia valorizar este subproduto, com uma oferta mais alargada. Aqui também não se conhece a concorrência, visto não haver dificuldade em escoar este subproduto. É dependente da produção e como tal a sua produção está em função do volume de produção.

A SHL tem 20% dos seus clientes que são de grande dimensão e representam 80% no volume de negócios. O inverso reflecte-se com clientes de menos dimensão, que são cerca de 80%, com um peso na facturação de 20%. A acção comercial é praticamente inexistente, estando centrado no gerente e muito limitado aos contactos com os clientes existentes e à gestão de encomendas que estes colocam, isto é, não há oferta do produto, a empresa limita-se a satisfazer encomendas, a clientes de há muitos anos, que continuam com a sua lealdade a SHL. Segundo os atuais gerentes esta fidelidade vai-se perdendo. Já aconteceu que quando há lugar ao natural processo de transição na liderança das empresas clientes, os novos gestores não respeitam o bom nome que os seus antecessores tanto respeitam, transformando um ponto forte, num ponto fraco, sem que a empresa esteja a contrariar essa transformação.

A evolução do volume global de negócios nos últimos anos mostra a queda do mercado da construção civil, ou seja, em 2008, ainda muito centrados na construção civil, fez com que a facturação baixasse. Em 2010 iniciou então a



quase exclusividade da produção focada em madeiras para a indústria das paletes, mantendo ainda uma redução na facturação, permitindo no entanto aumentar a facturação em 2011, ano que por motivos de disponibilização dos relatórios de gestão, não faz parte deste estudo. Segundo estatísticas do Banco de Portugal o sector em que a SHL está inserido obteve resultados em 2008 de -12% quando a empresa apenas obteve -10%, nos restantes anos em análise verificou-se que o sector cresceu em contradição com a empresa, o que pode indicar falta de investimento em activos fixos. O volume de negócios da SHL tem assim vivido algumas oscilações nos últimos anos, conforme se demonstra no quadro abaixo.

Quadro 3 - Evolução do volume de Negócios: (2007 a 2010).

	2007	2008	2009	2010
Volume de Negócios	871.235,57€	784.084,27€	504.579,35€	473.776,97€

Fonte: Elaboração Própria.

1.1. ESTRATÉGIA.

Missão;

A empresa não tem definido a sua missão, no entanto de acordo com as informações recolhidas e em conjunto com os atuais gestores definiu-se como: Atendimento às suas necessidades, com orientação para a satisfação total do cliente.

Valores;

Da mesma forma que a empresa não tem definido a sua missão, igualmente não tem os seus valores, mas também aqui de acordo com informação recolhida podem apontar-se valores tais como a honestidade; transparência;



qualidade; valorização das pessoas; espírito de equipa; respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental.

Visão;

Dadas as questões relacionadas com a gestão e interesses dos vários sócios, a Visão não está definida nem veiculada, mas de acordo com informação recolhida observa-se boa intenção e muita capacidade de trabalho por parte da gestão, mesmo não sendo participante directa no capital da empresa.

Objectivos;

A SHL pretende acima de tudo ultrapassar os tempos difíceis que vive e conseguir alinhar os diferentes e variados interessados dos detentores do capital. A estratégia passa essencialmente por melhorar a capacidade e qualidade do produto realizado, e tudo indica que é necessária a substituição do parque tecnológico. A empresa poderá aproveitar o facto de alguns concorrentes terem fechado e, assim conseguir novo mercado e novos clientes.

Funcionamento da empresa;

Uma das principais vantagens da SHL reside nas soluções à medida para os seus clientes. A empresa possui três máquinas fundamentais que lhe permitem produzir diferentes produtos e gerar subprodutos que comercializa. No *charrion* a madeira que já foi previamente descascada é preparada para a *desdobradora* ou para a *alinhadeira/multisserra*, sendo cortada e preparada para os diferentes fins, conforme encomendas. Estas diferentes fases geram a casca, a serradura e a lenha que é vendida a clientes específicos desses materiais, já descritos anteriormente. Transformada, temos a madeira para paletes (actualmente core business da Serração) e madeiras para outros fins. Como já referido, a empresa facilmente altera a sua produção, conseguindo assim satisfazer pedidos específicos e de última hora dos seus clientes, sendo esta capacidade das principais vantagens competitivas da empresa.



Dados económicos e Financeiros.

De acordo com (Neves, J. Carvalho, 2012), a técnica mais utilizada pela análise financeira consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do balanço, da demonstração de resultados e da demonstração de fluxos de caixa, ou ainda entre outras grandezas económico-financeiras. Essas relações com a designação de rácios poderão ser de natureza financeira, económica, económico-financeira ou técnica. Assim o diagnóstico financeiro de uma empresa baseia-se na interligação entre liquidez, estrutura financeira e rentabilidade. Os rácios contribuem para a determinação destas performances das empresas; Permitem retirar conclusões baseadas em dados quantificados; Possibilita a utilização de muita informação de forma sintética, simples e objectiva; Permite a análise e comparabilidade entre amostras constituídas por dados de várias empresas num determinado momento ou de uma empresa reportado em vários períodos.

No que concerne às suas desvantagens / limitações podemos referir, que:

Os rácios reflectirão as eventuais incorrecções e / ou erros das demonstrações financeiras; Caso ocorram determinados fenómenos específicos, os relatórios apresentados pelas empresas poderão ser suficientes para a correcta análise da base de dados; Possibilidade de enfiamento dos resultados dos rácios caso apenas sejam direccionados para um determinado segmento (principal) e não para a actividade global da empresa, pois esta poderá desenvolver actividades em vários segmentos de negócio; Eventual distorção no nível dos rácios devido à possibilidade de adoptar diferentes políticas de provisões e de amortizações por cada empresa; Aquando da existência de uma política de transferência de preços entre empresas no seio de um grupo económico, por questões de optimização fiscal, os preços poderão não corresponder aos custos apurados em sede de contabilidade analítica, conduzindo a que numas empresas os resultados sejam superiores e noutras inferiores ao que se verificaria caso o critério fosse os preços de mercado; Os rácios são instrumentos de análise, dados quantitativos que devem ser complementados

por outros, como é o caso de factores qualitativos; A inexistência de valores de referência universais conduz a uma elevada subjectividade da análise.

Os indicadores seleccionados para este estudo, conforme serão descritos detalhadamente neste ponto, poderão ser utilizados pelos utilizadores das demonstrações financeiras na análise da rentabilidade e retorno do investimento, da capacidade de assumir obrigações e cumprir os seus compromissos, de suporte da tomada de decisão de gestão e até na projecção de resultados futuros.

Com a informação constante no Banco de Portugal, nos quadros da empresa, procedeu-se a recolha dos dados económico-financeiros relativos ao período compreendido de, (2007 a 2010). Fez-se a comparação com o sector porque segundo (Neves, J. carvalho, 2012), para que os índices digam como está o desempenho de uma empresa, devem ser comparados com algum padrão. Em geral, esse padrão é a média dos índices de outras empresas do mesmo sector.

Descrição dos indicadores a analisar:

Inicia-se assim, este estudo com análise á Tesouraria Liquida da empresa e do sector, que se obtém a partir do FM e das NFM. Com esta relação quantifica-se e caracteriza-se de uma forma rigorosa a definição do equilíbrio financeiro. Com o total de Gastos Líquidos, verifica-se o peso dos Custos Fixos e Variáveis na estrutura de Custos da Empresa, comparados com o sector, custos que por definição tende a ter uma relação proporcional com o volume de negócios. Com esta análise podem determinar-se intervalos de variação do volume de negócios. O resultado económico da actividade, como o EBITDA, mostra-nos a eficiência financeira da empresa segundo as suas estratégias operacionais, avaliando apenas o lucro do negócio da empresa. Com o EBIT define-se o lucro antes de encargos Financeiros e impostos, refletindo os resultados da empresa antes das deduções financeiras e fiscais. Por outro lado o EBT, que representa os resultados antes de impostos, que é formado pela soma dos resultados correntes do ano e dos resultados extraordinários. De

seguida nesta rubrica de resultados económicos da actividade faz-se referência ao RL e ao seu comportamento, que é o resultado de todas as somas e subtrações das rubricas da Demonstração de Resultados. Ao abordar os rácios económico-financeiros pretende-se analisar a liquidez e estrutura financeira da empresa, assim como a rendibilidade dos capitais próprios e das vendas e comparar com o sector.

Equilíbrio Financeiro: Tesouraria Líquida é um indicador para o qual é necessário recorrer ao, FM e NFM. Como o, FM é a parte de fundos permanentes que ficam disponíveis para financiar outros investimentos permanentes (que não imobilizado), e como as NFM são investimentos de carácter permanente, então, conclui-se que existe equilíbrio financeiro se o FM for suficiente para financiar as NFM. De acordo com (Bertonèche et al., 1982) citado por (Neves, J Carvalho, 2012), o princípio do equilíbrio financeiro não se verifica com uma tesouraria líquida positiva, mas, pelo contrário, com uma tesouraria líquida um pouco negativa ou nula. A estratégia de financiamento não deve ter em vista exclusivamente o cumprimento do princípio do equilíbrio financeiro, mas assumir-se de acordo com a estratégia da empresa e os objectivos globais que se pretendam atingir.

Quadro 4 - Tesouraria Líquida da Empresa e do Sector (€).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	62.449,00€	42.876,00€	121.481,00€	47.910,00€
Sector	-161.607,00€	-171.194,00€	-160.311,00€	-151.201,00€

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

A empresa evidencia um excesso de tesouraria líquida o que significa em média um elevado FM, nos anos em estudo, em dezoito (18) meses, em que a empresa poderá manter o pagamento de despesas correntes sem realizar recebimentos da actividade corrente. Para os cálculos foram divididos os

valores que a tesouraria líquida apresenta por cada ano, pelas despesas correntes também de cada ano e multiplicou-se por doze, obtendo-se assim a média do excesso de tesouraria líquida em meses por ano. (dezoito meses, média de (2007 a 2010). O excesso, de tesouraria líquida da empresa contrapõem-se com a do sector, que nos anos em estudo apresenta uma tesouraria líquida deficitária, em vinte e quatro (24) meses de média (2007 a 2010). Evidencia-se a falta de investimento na empresa associada a política de não distribuição de lucros acumulados de anos interiores na empresa, em oposição com o sector que aparentemente esta a investir. Segundo (BARNEY, 1991) lucros retidos são classificados como recursos financeiros, permitindo uma importante capacidade de investimento.

Total de gastos líquidos: Os Custos Variáveis é uma relação directa com a produção, no entanto na prática nem sempre tem essa proporcionalidade sobretudo no longo prazo ou para grandes variações do volume de produção ou negócios. Os custos fixos também nem sempre se mantêm fixos, apenas tenderão a manter-se fixos para determinados níveis de capacidade produtiva. Conclui-se que a análise de custos variáveis e custos fixos é válida por determinados intervalos de variação do volume de negócios. Em princípio isso significa que é válida numa análise anual, exceto se houver alterações de capacidade produtiva.

Quadro 5 - Total de Gastos Líquidos da Empresa e do Sector (€).

		2007	2008	2009	2010
Custos Fixos	Empresa	301.818,00€	295.510,00€	206.745,00€	182.962,00€
	Sector	241.336,00€	245.796,€	357.900,00€	351.894,00€
Custos Variáveis	Empresa	565.585,00€	489.166,00€	295.657,00€	321.374,00€
	Sector	735.149,00€	638.472,00€	899.783,00€	965.987,00€

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

Os custos variáveis da empresa, como evidenciado no quadro acima, reduziram significativamente, em sintonia com a redução do volume de produção/vendas, mantendo a proporcionalidade direta defendida anteriormente. Os custos fixos também não se mantiveram fixos obtendo redução na ordem dos 30%, quando o valor da produção/vendas reduzia 46%. No entanto o sector não reagiu da mesma forma, ou seja, quando o volume de produção/vendas aumentou 3,6%, os custos fixos aumentaram 46% e os custos variáveis 31%, não se verificando aqui a proporcionalidade directa, que se poderá justificar pelo aumento nos fornecimentos e serviços externos, e redução do valor de venda da produção.

Resultados Económicos da Actividade:

EBITDA. Com vista a ter uma perspetiva da rendabilidade sem afetação do financiamento, das amortizações e provisões e impostos sobre lucros, os analistas Financeiros, têm vindo a dar relevo à análise da margem EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), literalmente em português seria “Resultados antes de juros, impostos, depreciação e amortização”, ou seja, Cash-flow operacional, representa os meios libertos por um produto ou actividade económica. Assim o EBITDA demonstra a eficiência financeira de uma empresa segundo as suas estratégias operacionais, avaliando apenas o lucro do negócio da empresa. Quanto maior for esse índice maior a eficiência financeira da empresa e vice-versa.

Quadro 6 - EBITDA, da Empresa e do Sector (%).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	11%	8%	6%	-16%
Sector	8%	8%	7%	10%

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

Como verificado no quadro, a empresa em estudo apresenta valores sempre a decair chegando mesmo a valores negativos no último ano, do período em estudo, para o qual contribuíram a redução dos resultados antes de impostos, provocada pela já referida recessão na construção civil. Quanto ao Sector, pode verificar-se uma estabilidade nos valores a rondar os 7% e eficiência financeira. Pode assim, concluir-se que o sector mantém um Cash-flow operacional estável, contrariamente a empresa com oscilações que variam entre 11% positivo e 16% negativo, revelando uma fraca eficiência financeira.

EBIT. Este indicador é o resultado operacional admitindo que os resultados extraordinários não são sustentáveis em continuidade. Um resultado positivo significa, bons resultados operacionais.

Quadro 7 - EBIT, da Empresa e do Sector (€).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	729,00€	-14.102,00€	-35.673,00€	-63.431,00€
Sector	32.484,00€	23.774,00€	26.507,00€	15.495,00€

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

Neste quadro estão evidenciados os resultados operacionais negativos que a empresa apresenta nos últimos três anos. A estrutura, de custos operacionais e administrativos mantiveram-se superiores às receitas operacionais, refletindo-se assim num EBIT negativo. Por outro lado o sector além das receitas operacionais terem reduzido, os custos operacionais e administrativos terão reduzido substancialmente, evidenciando um EBIT positivo transversal aos anos em estudo.

EBT. Resultado antes de impostos que inclui os resultados extraordinários, que não são resultados correntes imputáveis ao ano, mas têm a ver com factos do ano ou anos em causa, que não tem a ver com a actividade da empresa. Logo os resultados antes de impostos (EBT) são formados pela soma dos resultados correntes do ano e dos tais resultados extraordinários.

Quadro 8 - EBT, da Empresa e do Sector (€).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	7.816,00€	7.109,00€	-35.786,00€	-63.623,00€
Sector	16.989,00€	3.889,00€	-2.434,00€	-2.081,00€

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

A empresa apresenta valores de EBT nos dois primeiros anos positivos, devendo-se aos proveitos dos resultados extraordinários que foram suficientes para inverter os valores negativos dos resultados operacionais, no obstante no terceiro e quarto ano os proveitos extraordinários terem aumentado não foram o suficiente para eliminar os valores negativos dos custos operacionais. Por outro lado o sector apresenta valores de custos e proveitos extraordinários estáveis em toda a linha, baixando no entanto significativamente os resultados do EBT, influenciado pela redução dos resultados operacionais.

RL. A importância de analisar o resultado líquido do exercício é fundamental por se tratar de um resultado de natureza financeira que traduz a performance económico-financeira de uma empresa num determinado período de tempo. O valor do RL é desde logo um indicador importante para a análise económico-financeira. Paralelamente é utilizado para cálculo de novos rácios de rentabilidade, pois considera todas as rubricas das demonstrações financeiras.

Quadro 9 - RL, da Empresa e do Sector (€).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	5.190,00€	6.687,00€	-35.854,00€	-63.744,00€
Sector	11.396,00€	-1.102,00€	-6.629,00€	-6.023,00€

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

Com a análise do quadro acima verifica-se que tanto a empresa como o sector, no período (2007 a 2010) apresentam resultado líquido negativo, que se devem fundamentalmente pelo crescente aumento da estrutura de custos como referenciado anteriormente. Pode-se concluir que este sector de actividade não está a acrescentar valor aos detentores do capital.

Rácios Económico-Financeiros.

Liquidez: A liquidez geral revela-nos a capacidade que a empresa tem em solver as suas obrigações correntes, tornando-se um teste de solvência a curto prazo. I. e., a sua capacidade de pagar o seu passivo de curto prazo com o seu activo de curto prazo.

Quadro 10 - Liquidez Geral, da Empresa e do Sector (%).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	322.06%	592.19%	946.61%	417.21%
Sector	145.62%	142.29%	150.92%	160.32%

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

A Liquidez geral expressa a capacidade da empresa satisfazer as suas obrigações a curto prazo com os activos circulantes. Sendo o activo circulante

aquilo que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano e as dívidas de curto prazo aquilo que a empresa tem a pagar nesse período. (Neves. J. carvalho, 2012) refere que alguns autores defendem que o valor deste rácio devia ser superior a um (1), para que a empresa se apresente equilibrada financeiramente. Como verificado neste estudo a SHL tem valores acima de um (1), assim como o sector, o que representa uma grande liquidez geral com grande importância para os credores. A empresa pode criar vantagem competitiva sustentável, uma vez que apresenta valores acima da média do mercado.

Estrutura Financeira.

Autonomia financeira - expressa a participação do capital próprio no financiamento da empresa e possibilita avaliar a capacidade da entidade financiar os activos através dos seus capitais próprios, sem necessidade de recorrer a financiamentos externos (esforço financeiro dos accionistas e credores). Um valor baixo indica uma grande dependência da empresa em relação aos credores, o que além dos riscos inerentes, é desvantajosa na negociação de novos financiamentos. Por outro lado, um resultado próximo de 1, indica uma reduzida dependência da empresa a capitais alheios, reflectindo-se em valores mais baixos de encargos Financeiros.

Quadro 11 - Autonomia Financeira, da Empresa e do Sector (%).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	66.8%	77.55%	84.06%	71.6%
Sector	30.18%	30.66%	29.06%	35.7%

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

Já anteriormente foi dito que a empresa não investe em activos fixos, tornando-se este indicador o espelho dessa política de não investimento, e por esse

motivo, apresenta rácios de autonomia financeira muito elevados. Entre 2007 e 2010, os valores de autonomia financeira oscilaram entre 66.8% e 71.6%. O nível de autonomia financeira no sector também não obteve grandes oscilações, no entanto com valores mais baixos, no período estudado, mantendo-se em valores a rondar os 30%, o que indica pouco investimento no sector. É um recurso valioso, o facto de apresentar um bom grau de autonomia financeira, podendo tornar-se em vantagem competitiva sustentável, pelo facto de ter um capital próprio suficiente para fazer face a investimentos de Activos.

Rendibilidade.

Rentabilidade do Capital Próprio. O indicador da rentabilidade dos Capitais Próprios obtém-se pela divisão dos resultados líquidos pelos capitais próprios. Este indicador mede a rentabilidade dos capitais próprios, ou seja, os capitais permanentes colocados à disposição da empresa pelos seus acionistas (capital social + prémios + reservas). No entanto, este indicador, como qualquer outro, deverá ser utilizado com prudência. De facto, não tem em conta o modo de financiamento da empresa em questão. Assim, uma empresa que recorra muito ao endividamento poderá aumentar consideravelmente a sua rentabilidade dos capitais próprios, sem, no entanto, aumentar a rentabilidade da empresa no seu todo.

Quadro 12 - Rentabilidade do Capital Próprio, da Empresa e do Sector (%).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	1.2%	1.52%	-8.86%	-26.14%
Sector	4.74%	2.61%	0.91%	2.24%

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

A rentabilidade do Capital Próprio pode ser definida do ponto de vista dos proprietários como a rentabilidade sobre o capital investido. De acordo com os

cálculos verifica-se que os proprietários da empresa, obtiveram uma média nos anos em estudo de -24%, enquanto o sector no mesmo período, obteve uma rendabilidade média do seu capital em 10.5%. Com esta informação pode-se concluir que entre (2007 e 2010) os detentores do capital da empresa viram o seu património perder valor em 24%, o que se deveu fundamentalmente a acumulação de RL negativo nos últimos dois anos. Este cenário é uma ameaça para a empresa, que a continuar, se traduzira no seu desaparecimento, traduzindo-se em desvantagem competitiva. Nestas condições os detentores do capital tenderão a procurar outros investimentos. Os dados do sector evidenciam uma rendibilidade dos seus capitais a rondar a média de 2,6% nos anos em análise.

Rendibilidade líquida das vendas obtém-se a partir da margem líquida obtida pela empresa após a dedução de todos os encargos: Este rácio dá-nos o lucro (prejuízo) obtido por cada unidade vendida, revelando assim a eficiência do negócio. Que interessa fundamentalmente ao acionista para saber que contributo obtém do volume de negócios realizados.

Quadro 13 - Rendibilidade Líquida das Vendas, da Empresa e do Sector (%).

	2007	2008	2009	2010
Empresa	8%	-1.8%	-7.56%	-9.83%
Sector	3.12%	2.33%	1.56%	7.43%

Fonte: Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).

A Rendibilidade das vendas relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o valor das vendas. Podemos verificar que a empresa entre (2008 e 2010) tem-se deparado com valores negativos. Um valor negativo de rendibilidade corresponde a, pelo menos, uma das seguintes razões: Preços líquidos de venda baixos; Custos de produção e/ou distribuição exagerados; Encargos Financeiros muito elevados. Sabendo-se que os preços são determinados,



fundamentalmente, pelo mercado, para se melhorar a rentabilidade duma empresa, haverá que actuar ao nível dos custos, fixos e variáveis. Os detentores do capital da SHL ficaram a saber que a empresa entre (2007 e 2010) obteve uma rentabilidade média das vendas de -2.79% que comparada com o sector que no mesmo período obteve uma rentabilidade média de 3.61%. Conclui-se assim mais uma vez que a empresa está a depreciar o seu património.

Contexto da empresa.

A indústria de serração em Portugal vive hoje dias difíceis, a praga do Nemátodo e os entraves judiciais pela união europeia, combinada com a diminuição da qualidade e da quantidade do pinho marítimo nacional obriga a que se criem novas formas de acrescentar valor às pranchas e à madeira serrada. O Nemátodo da madeira de pinho (NMP) apresenta um elevado índice de agressividade e uma elevada probabilidade de dispersão, o que leva à necessidade de tomar medidas específicas para o seu controlo. Para o efeito já foi publicada legislação com o objectivo de tentar controlar a doença, através do Decreto – Lei n.º 95/2011 publicado no Diário da República, 1.ª série – N.º 151 – de 8 de Agosto de 2011, com impacto negativo na SHL, no sentido que a empresa passou a ter dificuldades em adquirir matéria-prima no período de 20 de abril a 31 de outubro, época de propagação do insecto-vector (Nemátodo), por não dispor de processamento que garanta a sua destruição, ou seja, tratamento pelo calor.

A par desta questão ambiental, é interessante analisar a questão do mercado em que a serração se insere, ou seja, como já referido, o *core business* da SHL era a preparação de madeiras para a construção civil, tábuas para cofragem e outras utilizações. No entanto, o sector da construção civil depara-se com um mercado residencial a evoluir de forma muito negativa, a par de maiores dificuldades sentidas pelas famílias e por muitas empresas que nele actuam. A construção não residencial e a engenharia civil, apesar de evoluir de forma mais favorável, não são suficientes, para compensar a recessão no segmento da habitação, mantendo a produção global do Sector no limiar da estagnação.

Com este cenário, os empresários mostram-se menos otimistas e o emprego do sector tende a evoluir de forma menos favorável, com o número de desempregados a aumentar. Este sentimento menos favorável é acompanhado por uma redução da carteira de encomendas das empresas a par de um abrandamento do seu ritmo de produção. Os últimos dados disponíveis sobre a construção residencial evidenciam um claro abrandamento da produção deste segmento, ensombrando assim desempenho global do Sector. Assim a empresa aproveitou a oportunidade de mercado para desenvolver a sua oferta no segmento da madeira para paletes.

Quadro 14 – Dimensão, Inovação e concorrência do mercado.

Dimensão do sector	Inovação	Concorrência
Em expansão	Fortemente Inovador	<u>Altamente concorrencial</u>
Estabilizado	Inovador	Concorrência estabilizada
<u>Em recessão</u>	<u>Tradicional</u>	Baixa concorrência

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15 – Principais produtos e concorrentes da SHL.

Produtos / Serviços ou Áreas de Negócio	Principais Concorrentes
Madeira para Construção Civil	As Serrações vizinhas fecharam praticamente todas, de resto a empresa desconhece a concorrência.



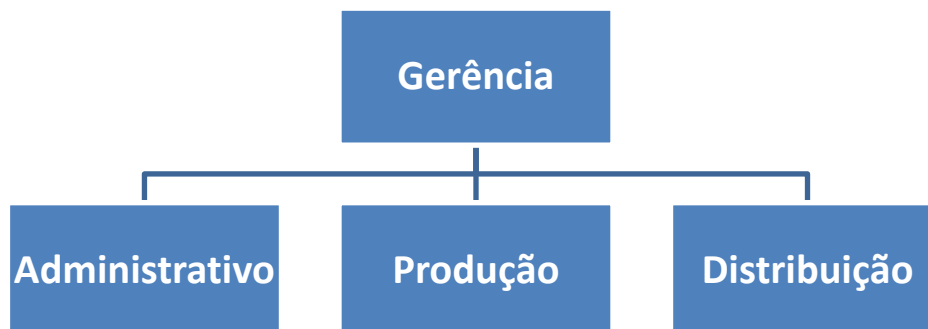
Lenhas, Serradura e casca	Subproduto sem concorrência conhecida
Madeira para Paletes	Não conhece, mas sabe que há concorrência na zona de Leiria, não conhecendo quem são.

Fonte: Elaboração própria.

Num contexto de estagnação e recessão, as serrações que existiam na região fecharam todas, em consequência da crise. A própria SHL, para não ver as suas encomendas reduzidas abaixo do valor mínimo justificável, viu-se obrigada a reforçar o seu negócio em madeira cortada para palete – como já referido - redefinindo assim o seu negócio e garantindo a sua sobrevivência, no entanto este produto é de pouco valor acrescentado ao contrário das madeiras para a construção civil. A aposta da SHL é claramente continuar a apostar no nicho de mercado das paletes, impulsionando o seu mercado de actuação pela procura de novos clientes e por melhorar o processo produtivo.

No sentido de perceber o contexto interno e externo da SHL, foi elaborada uma análise SWOT, durante as entrevistas informais efectuadas. Através da elaboração dessa matriz (quadro 16) é possível sistematizar dados resultantes da análise relativa ao ambiente interno e externo. Desta forma, a matriz a seguir apresentada tem como objectivo analisar de forma conjunta e simultânea as dimensões internas e externas à empresa (que são as forças e as fraquezas), e as dimensões externas (as oportunidades e as ameaças). SHL tem uma estrutura composta por doze colaboradores, com uma média de idades de quarenta e cinco anos. Ao nível de género, temos a maioria dos colaboradores do sexo masculino nove, havendo apenas três colaboradores do sexo feminino (uma administrativa e duas operacional). Esta discrepância está muito associada ao tipo de sector, maioritariamente abrangendo homens, apresentando o seguinte esquema de organização dos seus Recursos Humanos.

Figura 2 – Organograma da SHL.



Fonte: Elaboração própria.

A estrutura hierárquica é bastante simplificada, sendo que todos os colaboradores têm um laço familiar com algum dos sócios, com muitos anos de casa e com salários acima da média, tanto pelo facto da antiguidade como de os familiares já terem pertencido à gerência da empresa.

Assim, compreende-se que na SHL as **Forças**: são a estabilidade financeira, flexibilidade e diversidade de produção, conhecimentos acumulados e a relação confiança com clientes e fornecedores. As **Fraquezas** possíveis são custos elevados, tecnologia ultrapassada e queda nas margens. **Ameaças**: Estagnação da construção civil e forte legislação no âmbito do Nemátodo da madeira de pinho são as ameaças mais previsíveis. **Oportunidades**: existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento, (madeira para paletes).

Quadro 16 - Matriz SWOT da SHL.

<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade financeira; • Flexibilidade e diversidade de produção; • Conhecimentos acumulados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos elevados; • Tecnologia Ultrapassada; • Queda das Margens.



<ul style="list-style-type: none">• Relação de confiança com clientes e fornecedores.	
<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar nova linha de produção;• Crescente procura de madeira para Paletes.	<ul style="list-style-type: none">• Estagnação da construção civil;• Nemátodo.

Fonte: Elaboração própria com base em entrevistas informais.

A seguir comento individualmente cada ponto encontrado na construção da análise SWOT da SHL.

Forças:

- **Estabilidade financeira** é um recurso importante a luz da teoria de Recursos e Capacidades, permitindo a empresa não depender de Recursos externos, conforme evidenciado na análise financeira anteriormente descrita a empresa tem uma estabilidade financeira solida, não tirando partido dela, no entanto podemos considera-la uma força.
- **Flexibilidade e diversidade de produção** também se traduzem em força, porque permite com facilidade satisfazer varios tipos de clientes, em destintos produtos.
- **Conhecimentos acumulados** dos colaboradores e gestão, também referenciados como forças, pois os conhecimentos não podem ser adquiridos ou negociados facilmente.
- **Relação de confiança com clientes e fornecedores.** A boa ligação com os agentes económicos do sector, deve-se aos muitos anos que a empresa labora, o que se traduz em factor de confiança, e conseqüentemente uma força.



Oportunidades:

- **Incrementar nova linha de produção** para que a empresa ganhe competitividade, e consiga satisfazer com qualidade e artempadamente a muita procura de madeira para paletes.
- **Crescente procura de madeira para Paletes.** Aproveitando esta oportunidade do segmento de mercado, visando satisfazer necessidades dos clientes, ou seja, aumentar a sua oferta de mercado.

Fraquezas:

- **Custos elevados**, nomeadamente com remunerações, com valores que segundo o Banco de Portugal para a empresa rondavam os 220.000.00€ e para o sector de 152.000.00€ por ano (2007 a 2010).
- **Tecnologia Ultrapassada.** É tempo de grandes oportunidades para quem domina a tecnologia, oferecendo produtos de qualidade e prazos de entrega mais curtos. A empresa apenas detém equipamentos já ultrapassados tecnologicamente, obsoletos.
- **Queda das Margens.** Pela análise económica efetuada e possível verificar que a empresa a cada ano que passa vê cair vertiginosamente as suas margens de lucro, muito por culpa do seu fraco desempenho.

Ameaças:

- **Estagnação da construção civil** vem afectar a estratégia da empresa, que como se disse anteriormente, passa icencialmente pela produção de madeira para a contrução civil, assim, a empresa necessita de criar novas tecnicas de produção.
- **Nemátodo.** O aparecimento da murchidão dos pinheiros (NMP) associado a criação de novas leis da circulação de madeira de pinho, vem prejudicar o funcionamento da empresa.

Inventário dos Recursos da SHL.

Antes de elaborar o inventário dos Recursos identificados é importante referir que as ferramentas utilizadas nesta etapa são do modelo VBR, sendo os Recursos definidos como “*ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias*” (BARNEY et al., 2007). Desta forma, com base na documentação disponibilizada, foi elaborado o quadro abaixo, para inventariar os Recursos, tendo por base as definições adoptadas por BARNEY referidas no enquadramento teórico.

Quadro 17 - Inventário de Recursos da SHL.

Classificação por categorias de Recursos (BARNEY et al 2007)	Recursos
<p><u>Recursos Financeiros</u></p> <p>Inclui todo o investimento dos Sócios credores e lucros decorrentes da sua actividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de endividamento; • Libertação de fundos internos (Cash-flows).
<p><u>Recursos Físicos ou capital físico</u></p> <p>Inclui toda a tecnologia física utilizada numa empresa, nomeadamente o edifício, os equipamentos, a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localização Geográfica; • Máquinas para a Produção; • Acesso a matéria-prima.
<p><u>Recursos Humanos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção da gestão;



Incluem a formação, a experiência, a avaliação das situações, inteligência, relacionamentos e a visão ou perspectiva dos gestores e colaboradores de uma empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades e experiência.
<p><u>Recursos Organizacionais</u></p> <p>Que descrevemos atributos da organização - a estrutura organizacional, sistemas de controlo e coordenação, a própria cultura da organização, a sua reputação bem como as relações informais entre grupos dentro da própria empresa, ou entre a empresa e o ambiente que a rodeia, a história, a confiança, sistemas de controlo de gestão, políticas de remuneração.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Compromisso e lealdade dos colaboradores;• Adaptação/flexibilidade dos colaboradores;• Reputação da empresa no mercado.

Fonte: (BARNEY et al., 2007).

Depois de organizado o inventário de Recursos, foi efectuada uma avaliação de todos os Recursos tendo por base modelo VRIO referido no enquadramento teórico do presente estudo, onde se responde às questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização individualmente.

Recursos Financeiros da SHL.

Este tipo de Recursos incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. Esses Recursos Financeiros incluem dinheiro de empreendedores acionistas, de credores e de bancos. Lucros retidos, ou lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio, também são um tipo importante de recurso financeiro. São



ainda a base para a obtenção de outros Recursos. Como Recursos Financeiros da empresa analisou-se a capacidade financeira de investimento e a Libertação de fundos internos (Cash-Flows). Apesar de estarem inventariados e o facto de serem Recursos efectivamente utilizados pela SHL no desenvolvimento da sua actividade, de acordo com o modelo VRIO, tanto a capacidade de endividamento como a libertação de fundos internos, não são considerados valiosos. Estes Recursos não são considerados raros nem difíceis de imitar. Como se verifica no quadro abaixo, a empresa dispõem de autonomia financeira superior á média do setor, o que lhe dá capacidade de investimento, no entanto não explorado pela organização, por outro lado os cash-flows apresentam valores muito abaixo da média do mercado o que demonstra uma fraca eficiência financeira e consequentemente uma desvantagem competitiva.

- Capacidade de Investimento: PC – Força organizacional.
- Libertação de fundos internos: DC – Fraqueza.

Recursos Físicos da SHL.

Utilizando a classificação dos Recursos Físicos propostos por (BARNEY, 2007), Recursos Físicos incluem toda a tecnologia física utilizada numa empresa, como os equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso a matéria-prima são activos que possibilitam implementar estratégias para melhorar a eficiência dos processos Organizacionais.

A SHL está geograficamente inserida no centro do país perto de infraestruturas rodoviárias, o que lhe permite movimentar-se com facilidade tanto para norte como para sul do país chegando aos seus clientes com muita facilidade e segurança. Este recurso é valioso não raro, fácil de imitar que a empresa explora mas que apenas cria paridade competitiva.

Se a localização estratégica se destaca como um recurso valioso da SHL, já o facto de esta não dispor de uma política de investimento continuado na sua estrutura física, resulta numa desvantagem competitiva. Para a empresa, tecnologia seria essencial para a gestão e operações da produção, permitindo



ganhos em eficiência e produtividade, que resultariam em operações menos custosas e melhores margens de lucro. A falta de investimento deixou a empresa vulnerável perante a concorrência. Na SHL as máquinas da produção são um recurso físico, não valioso, raro, e a exploração deste recurso apenas gera paridade competitiva. A localização geográfica em relação a aquisição de matéria-prima, e um factor importante, pelo facto do custo da matéria-prima ser um dos principais na estrutura de custos das serrações, no entanto este recurso é valioso mas não raro, gerando apenas paridade competitiva.

Segundo (BARNEY, 1991), os Recursos Físicos têm como principal características a sua imobilidade, condição de um recurso que não é facilmente transferido ou comercializável. Neste contexto os Recursos Físicos da SHL, como a “Localização geográfica” e o “Acesso a matéria-prima” que foram considerados Recursos valiosos mas não raros, a exploração destes Recursos apenas gera paridade competitiva, sendo uma força organizacional, por outro lado o recurso, “Máquinas de Produção e um recurso não controlado pela empresa sendo uma desvantagem competitiva neste sector, traduzindo-se em fraqueza.

- Localização Geográfica: PC.
- Máquinas para a produção: DC.
- Acesso a Matéria-prima: PC.

Recursos Humanos na SHL.

A terceira categoria de Recursos estratégicos identificados nesta pesquisa é a dos Recursos Humanos. Esses estão mais relacionados com as Capacidades da empresa porque unem a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e a visão individual dos gerentes com as oportunidades que o mercado oferece (BARNEY, 2002).

Segundo (BARNEY, 2007), os Recursos Humanos podem ser classificados através do conhecimento; experiência; inteligência; relacionamento e visão individual dos gestores e dos colaboradores afectos a empresa. De facto, entre

as informações recolhidas na SHL, destacou-se uma das estratégias definidas pela organização ao longo dos anos da sua existência, a importância da experiência optando por uma política de salários acima da média, atraindo e mantendo os melhores profissionais. Com esta visão, dos gerentes, a estratégia identificada passa essencialmente por melhorar a qualidade do produto realizado na sua vertente manual, visto não haver investimento tecnológico, como já referido.

Assim a “Percepção da Gestão e “Habilidades e Experiência” são Recursos valiosos, raros mas não custosos de imitar, o que se refletem em vantagem competitiva temporária, sendo uma força organizacional.

- Percepção da Gestão: VCT.
- Habilidades e experiência: VCT.

Recursos Organizacionais da SHL.

Relativamente aos Recursos Organizacionais é possível agrupar, compromisso e lealdade dos colaboradores, adaptação/flexibilidade dos colaboradores, reputação da empresa no mercado num grande grupo/recurso denominado de cultura organizacional. São atribuídos ao grupo de pessoas da organização e incluem estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planeamento (BARNEY, 2002). Enquanto os Recursos Humanos são um atributo individual, os Recursos Organizacionais são um atributo de grupo de pessoas. Na SHL identificaram-se três Recursos Organizacionais: “Compromisso e Lealdade dos Colaboradores” e “Adaptação e flexibilidade dos Colaboradores” como sendo Recursos valiosos mas não raros, a exploração destes Recursos apenas geram paridade competitiva, este tipo de recurso deve ser visto como uma força organizacional. Ainda se destacou o recurso “Reputação da Empresa no Mercado” como sendo um recurso raro, mas não custoso de imitar, que gera vantagem competitiva temporária, no entanto a SHL não dispõem de uma organização consolidada para tirar vantagem deste recurso.

- Compromisso e lealdade dos colaboradores: PC.
- Adaptabilidade/flexibilidade dos colaboradores: PC.
- Reputação da empresa no mercado: VCT.

Com base na informação recolhida é então possível elaborar um inventário de Recursos, segundo a classificação apresentada por (BARNEY et al., 2007) que os divide em quatro amplas categorias: Recursos Físicos, individuais, Organizacionais e Financeiros. Posteriormente e tendo por base o inventaria efectuado foram analisados todos os Recursos detidos pela SHL e consequente identificação do potencial de cada um deles, tendo por base o modelo VRIO (BARNEY et al., 2007), permitindo desta forma, determinar o potencial competitivo de cada um através da resposta às questões do valor, raridade, imitabilidade e da organização.

Quadro 18 - Modelo VRIO aplicado a SHL.

Recursos		O Recurso é Valioso?	O Recurso é Raro?	O Recurso é difícil de Imitar?	A empresa explora o Recurso?	Implicações Competitivas
Financeiros.	Capacidade de Investimento.	X				PC
	Libertação de fundos internos (Cash-Flows).					DC
Físicos.	Localização Geográfica.	X			X	PC
	Máquinas para a Produção.					DC
	Acesso a Matéria-prima.	X			X	PC



Humanos.	Percepção da Gestão.	X	X		X	VCT
	Habilidades e experiência.	X	X		X	VCT
Organizacionais.	Compromisso e lealdade dos colaboradores.	X			X	PC
	Adaptação/flexibilidade dos colaboradores.	X			X	PC
	Reputação da empresa no mercado.	X	X	X		VCT

Fonte: Dados da pesquisa com base no modelo VRIO de, (BARNEY, 2007).

Descrição e análise de dados.

Nesta secção apresenta-se os resultados da análise com o intuito de responder ao objectivo do estudo, Identificar a relação entre os Recursos valiosos, raros, inimitáveis, e Organizacionais, e a vantagem competitiva e sustentável na empresa SHL. Nessa sequência e com base nas entrevistas efectuadas informalmente, em relação aos Recursos que se percebem existir na organização e que possam estar a gerar VCS. A competitividade foi classificada conforme (BARNEY et al., 2007), mais especificamente em: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária, e vantagem competitiva sustentável. A empresa estudada está no mercado há mais de 40 anos e, dos Recursos identificados, nenhum pode levar a vantagem competitiva sustentável. Os Recursos principais considerados e apontados classificam-se da seguinte forma.

- Recursos Financeiros: 01 DC, 01 PC.
- Recursos Físicos: 01 DC, 02 PC.
- Recursos Humanos: 02 VCT, 01 PC.



- Recursos Organizacionais: 01 PC, 01 VCT.

É possível identificar que a empresa não tem Recursos que possuem factor sobre a vantagem competitiva sustentável. Apenas se identificaram Recursos com vantagem competitiva temporária, nos Recursos Organizacionais, como se pode ver no quadro acima. De acordo com o modelo VRIO de (BARNEY et al., 2007), a SHL não dispõe de Recursos VRIO.

Relações entre os Recursos e Actividades principais da empresa.

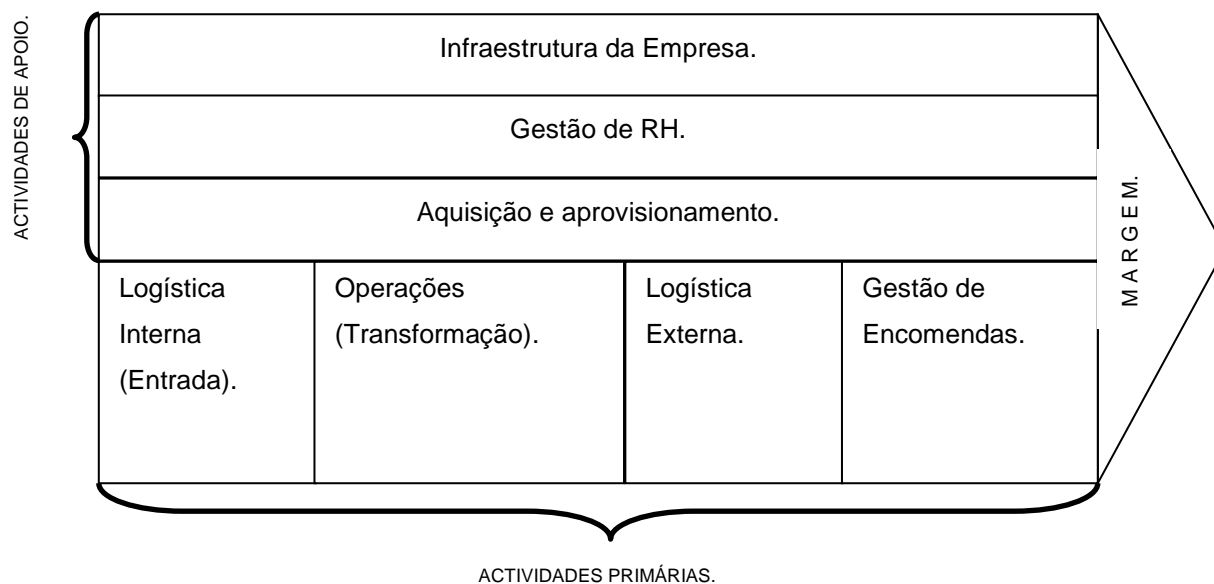
Actividades da empresa.

Segundo (BARNEY, 2007) uma maneira de identificar os Recursos e Capacidades de uma empresa é examinar a sua cadeia de valor. O autor explica que a cadeia de valor de uma empresa é a lista de actividades que esta desempenha para desenvolver, produzir e vender os seus produtos. Cada etapa nesta cadeia de valor exige Recursos e Capacidades distintos, diferentes escolhas podem levar a importantes diferenças entre os Recursos e Capacidades controlados por empresas diferentes.

Neste contexto, após análise de todos os Recursos da SHL, tendo como base o modelo VRIO, a cadeia de valor é um instrumento que se destina à análise de um negócio específico que representa graficamente as actividades de uma empresa organizada de maneira a mostrar a sequência das suas actividades. A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificar e avaliar dos Recursos e Capacidades de uma empresa, (PORTER, 1996). Desta forma, apresenta-se as actividades principais que estão directamente relacionadas com a produção e distribuição do produto, auxiliadas pelas actividades de apoio. De acordo com as entrevistas e observação efectuada na empresa e segunda a cadeia de valor desenvolvida por Porter (figura nº 1) referida na abordagem teórica do presente trabalho.



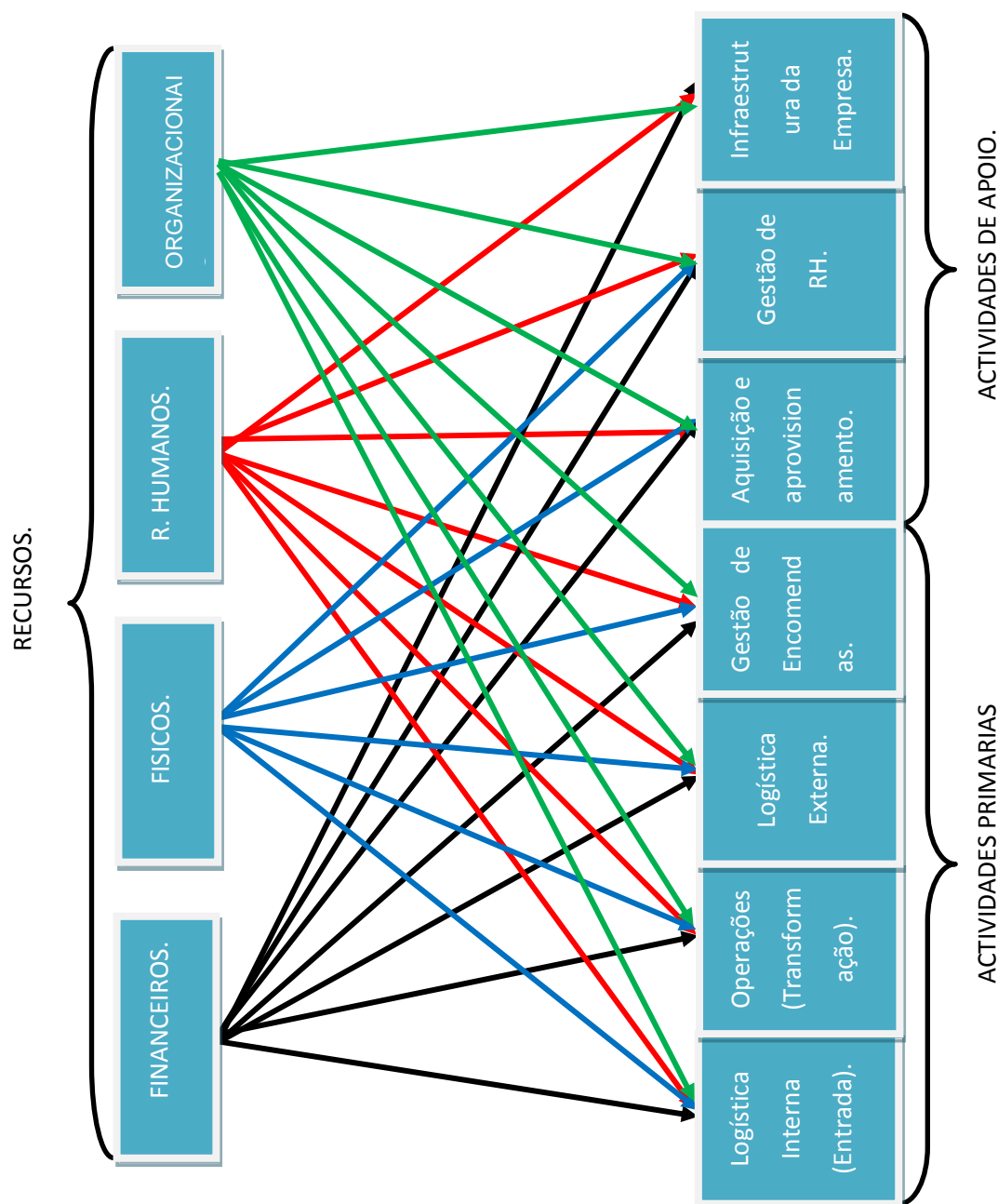
Figura 3 - Cadeia de Valor da SHL.



Fonte: Dados de pesquisa segundo o modelo de, (PORTER, 1989).

Recursos atividades principais.

Figura 4 – Afectação dos Recursos às atividades da SHL.



Fonte: Dados recolhidos na pesquisa efectuada.

Conforme se pode verificar na, (figura 4) os Recursos Humanos e Recursos Organizacionais são imputados de forma transversal a todas as actividades tanto as primárias como as de apoio. Verifica-se também que os Recursos Físicos e Recursos Financeiros são alocados a todas as actividades de produção que envolve a preparação do produto e ainda a aquisição e aprovisionamento, e gestão de Recursos Humanos das actividades de apoio.



6 VISÃO CRÍTICA.

Talvez seja interessante retomar os princípios de (BARNEY et al., 2007) sobre as exigências que um recurso deve ter para obter VCS. Perante esses princípios, segundo (SANT'ANA, et al., 2012) surgem questões para possíveis futuros estudos e debates. *Será que uma empresa que possui recurso VRIO em apenas um tipo de recurso pode obter vantagem competitiva sustentável? Será que para uma organização ter VCS precisa ter Recursos VRIO em pelo menos os Recursos: físico, humano e organizacional?*

Este foi um estudo de caso numa organização do primeiro sector onde os Recursos identificados que não geram vantagem competitiva sustentável, não devem ser os mesmos de seus concorrentes. Frente a isso, gera-se uma nova questão: *Com a aplicação deste estudo num concorrente directo da empresa SHL, serão encontrados Recursos diferentes que geram VCS?*

Todas estas questões demonstram o quanto este campo de estudo ainda pode evoluir e contribuir para que as organizações saibam desempenhar, identificar, e alocar melhor os seus Recursos. O estudo da Visão Baseada em Recursos para fornecer vantagem competitiva sustentável ainda permite novas investigações afirma (SANT'ANA, et al., 2012).

Face aos Recursos identificados na empresa não se espera que esta venha a ter desempenho superior, pois não foi encontrado nenhum recurso Valioso, raro e custoso de imitar, que explorado gere VCS. Foram identificados apenas Recursos que podem gerar PC, o que geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar a empresa em desvantagem competitiva, o que se considera uma força organizacional.



7 CONCLUSÕES.

As conclusões apresentadas nesta pesquisa são resultado de um estudo de caso, para o qual foi realizado um estudo segundo (Yin, 2001) numa organização de indústria do primeiro sector, realizado a partir da análise de documentos e entrevistas informais com colaboradores da, empresa SHL. O objectivo central da pesquisa foi de elaborar uma categorização dos Recursos e Capacidades, à luz da teoria da VBR, compreendeu uma análise dos relatórios de gestão entre (2007 e 2010).

A partir da interpretação das informações seleccionadas, foi possível identificar na organização estudada, a existência de Recursos dos tipos, Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais, desenvolvendo-se a categorização desses Recursos e Capacidades e concluiu-se que o recurso com mais valor da SHL é a “Reputação da Empresa no Mercado”, que apenas permite vantagem competitiva temporária, por não ser reconhecido pela organização. A empresa cresceu nas décadas de 70 a 90, em sintonia com o crescente aumento da construção civil. Esse crescimento permitiu que a empresa conquistasse uma posição privilegiada neste segmento do mercado. Essas características permitem a empresa uma VCT, no entanto, não reconhecida pela organização. Também nos indicadores de eficiência, analisados, apresenta valores negativos na maioria dos anos estudados (2007 a 2010), evidenciando fraca eficiência na produção associado a redução substancial das vendas, e produto de pouco valor acrescentado. A rendibilidade do Capital próprio e a rendibilidade das vendas apresentam valores muito baixos chegando a negativos. O EBITDA apresenta valores próximos do sector, no entanto no último ano de análise (2010) verificou-se uma redução abrupta para valores negativos de -16%. Por outro lado nos indicadores Autonomia Financeira, Liquidez Geral e Tesouraria Líquida, a empresa apresenta bons rácios, mantendo-os sempre positivos com valores sempre acima dos valores do sector, o que demonstra que a empresa esta a sobreviver a custa de resultados acumulados nos anos de “ouro” quando a construção civil era o motor da SHL, e de outras. Com estas disponibilidades a empresa poderia investir em tecnologia que lhe permitia obter melhor eficiência económica.



Assim segundo o modelo VRIO de (BARNEY et al., 2007) percebeu-se que a empresa não é detentora de Recursos que lhe permitam obter VCS, pois nenhum dos Recursos identificados diz respeito as quatro questões determinantes para se validar o modelo VRIO, as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e do reconhecimento pela Organização.

Este estudo apresenta algumas limitações, sejam elas por falta de informação do sector como pelo facto de a empresa mudar de gestão no decorrer desta análise, trazendo algumas dificuldades na comunicação, o que resultou em dificuldades na obtenção das entrevistas que trariam outra visão dos Recursos e Capacidades detidos pela SHL.



8 BIBLIOGRAFIA.

- Banco de Portugal. Quadros da empresa e do sector. (2007 a 2010).
- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 5, October, 1986: 1231-1241.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 1991: 99-120.
- BARNEY, J.B. Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, 2001: 41-56.
- BARNEY, J. B.; Hesterly, William S. *Administração.Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 61-90.
- BARNEY, J., Ketchen, D.J. and Wright, M. The future of resource-based theory: Revitalization or decline?. *Journal of Management*. Março, 2011: 1299 – 1315.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, Harvard University, p. 241 – 261, 1977.
- Diário da República, 1.ª série – N.º 151 – 8 de Agosto de 2011.Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território. Decreto – Lei n.º 95/2011 de 8 de Agosto.
- DIERICKX, I.; COOL, K Asset Stock Accumulation and sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v 33, n 12, Dec. 1989.
- GRANT, 1991; Grant, RM The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, 1991: 114-135.
- Kraaijenbrink, J.; J.-C.; Spender; Groen, A. J. **The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques**. *Journal of Management*, 2010 36: 349.



- MORCILLO, Patrício; ANTON, José Miguel Rodriguez; CASANI., Fernando; POMEDA, Jesús Rodriguez. **La teoría de Recursos y Capacidades:** un cruce de caminos. Cuadernos Aragoneses de Economía, Universidad de Zaragoza, Espanha, v.11, n.1, 2001.
- M. PORTUGAL et al, Working paper nº 09/2008. Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View. Instituto Politécnico de Leiria 2008.
- MOREIRA, J.A.C., Análise Financeira de Empresas – da Teoria à Prática.3ª edição 1999.
- NELLIS, J.; PARKER, D. **Princípios de economia para os negócios.** São Paulo: Futura, 2003.
- Neves, J. Carvalho. Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão, 5.ª edição, 2012.
- Noriler, et al, *Gestão e Regionalidade*. Maio – Agosto de 2006.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm.Oxford: Blackwell, 1959.
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal, v. 14(n.3), 1993: 179-191.
- PORTER, M. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. – “What is Strategy” – Harvard Business Review (Nov-Dez,1996).
- Priem, R., Butler J.E. Is the Resource Based View a useful perspective for strategy management research? *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, 2001: 22-40.
- SANT’ANA, S, V.; MACHADO, M. M.; FILHO, J. R.T. Análise dos Recursos Organizacionais que levam à vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. Seminarios em Administração. Outubro de 2012.



Wernerflet, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management*

Journal, 5, 1984: 171-180.

Yin, Robert K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo:

Bookman, 2001.

Sites:

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18d7.aspx>. Acedido em Março de 2012.

<http://eco-gest.blogspot.pt/2008/05/rcios-econmico-Financeiros.html>. Acedido em Abril de 2013

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/878/87815121006.pdf>. Acedido em Agosto de 2012.

<http://shark9.no.sapo.pt/Contabilidade/Capacidade%20de%20Endividamento.pdf>. Acedido em Janeiro de 2012.

http://assets.panda.org/downloads/sumario_estudo_mercado_wwf2009.pdf. Acedido em Dezembro de 2012.

<http://www.ipq.pt/backfiles/nematodo2.pdf>. Acedido em Janeiro de 2013.

<http://www.finbolsa.com/signrac1.asp>. Acedido em Abril de 2013.



ANEXOS.

ANEXO 1.

Demonstrações Financeiras 2007.

71



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
IMOBILIZADO:	(1)	(2)	(3)	(4)
Imobilizações incorpóreas:				
A0201 Despesas de instalação			0,00	
A0202 Despesas de investigação e de desenvolvimento	3.385,26	3.385,26	0,00	
A0203 Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204 Trespases			0,00	
A0205 Imobilizações em curso			0,00	
A0206 Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas			0,00	
A0207 SOMA	3.385,26	3.385,26	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas:				
A0208 Terrenos e recursos naturais			0,00	
A0209 Edifícios e outras construções	196.070,66	149.512,33	46.558,33	
A0210 Equipamento básico	443.738,34	436.562,08	7.176,26	
A0211 Equipamento de transporte	353.705,82	321.648,92	32.056,90	
A0212 Ferramentas e utensílios	7.505,11	6.972,02	533,09	
A0213 Equipamento administrativo	15.304,26	13.235,70	2.068,56	
A0214 Taras e vasilhame			0,00	
A0215 Outras imobilizações corpóreas			0,00	
A0216 Imobilizações em curso			0,00	
A0217 Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas			0,00	
A0218 SOMA	1.016.324,19	927.931,05	88.393,14	0,00
Investimentos financeiros:				
A0219 Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220 Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221 Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222 Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223 Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224 Outros empréstimos concedidos			0,00	
A0225 Imobilizações em curso			0,00	
A0226 Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			0,00	
A0227 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
CIRCULANTE:				
Existências:				
A0228 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	54.393,50		54.393,50	
A0229 Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	810,00		810,00	
A0231 Produtos acabados e intermédios	170.665,00		170.665,00	
A0232 Mercadorias			0,00	
A0233 Adiantamentos por conta de compras			0,00	
A0234 SOMA	225.868,50	0,00	225.868,50	0,00



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
	(1)	(2)	(3)	(4)
Dividas de terceiros - Médio e longo prazo:				
A0235 Clientes, o/e			0,00	
A0236 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0237 Clientes de cobrança duvidosa	94.255,03	94.255,03	0,00	
A0238 Empresas do grupo			0,00	
A0239 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0240 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0241 Adiantamentos a fornecedores			0,00	
A0242 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0243 Estado e outros entes públicos			0,00	
A0244 Outros devedores			0,00	
A0245 Subscritores de capital			0,00	
A0246 SOMA	94.255,03	94.255,03	0,00	0,00
Dividas de terceiros - Curto prazo:				
A0247 Clientes, o/e	192.391,91		192.391,91	
A0248 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0249 Clientes de cobrança duvidosa			0,00	
A0250 Empresas do grupo			0,00	
A0251 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0252 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0253 Adiantamentos a fornecedores	12.399,97		12.399,97	
A0254 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0255 Estado e outros entes públicos	4.127,23		4.127,23	
A0256 Outros devedores	1.207,53		1.207,53	
A0257 Subscritores de capital			0,00	
A0258 SOMA	210.126,64	0,00	210.126,64	0,00
Títulos negociáveis:				
A0259 Acções em empresas do grupo			0,00	
A0260 Obrigações e títulos de participação em empresas do grupo			0,00	
A0261 Acções em empresas associadas			0,00	
A0262 Obrigações e títulos de participação em empresas associadas			0,00	
A0263 Outros títulos negociáveis			0,00	
A0264 Outras aplicações de tesouraria			0,00	
A0265 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e caixa:				
A0266 Depósitos bancários	78.152,95		78.152,95	
A0267 Caixa	49.483,83		49.483,83	
A0268 SOMA	127.636,78		127.636,78	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:				
A0269 Acréscimos de proveitos			0,00	
A0270 Custos diferidos	4.399,00		4.399,00	
A0271 Ajustes diários diferidos em contratos de futuros (b) (f)			0,00	
A0272 Activos por impostos diferidos (g)			0,00	
A0273 SOMA	4.399,00		4.399,00	0,00
A0274 Total de amortizações		931.316,31		
A0275 Total de ajustamentos		94.255,03		
A0276 TOTAL DO ACTIVO	1.681.995,40	1.025.571,34	656.424,06	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.
(g) Conta 2761 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.

(f) Conta 275 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 17.



04	BALANÇO	
	EXERCÍCIOS	
	N	N-1
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	(1)	(2)
CAPITAL PRÓPRIO:		
A0277 Capital	134.678,00	
A0278 Ações (quotas) próprias - Valor nominal (h)		
A0279 Ações (quotas) próprias - Descontos e prémios (b)		
A0280 Prestações suplementares	37.409,84	
A0281 Prémios de emissão de ações (quotas)		
A0282 Ajustamentos de partes de capital em filiais e associadas (b)		
A0283 Reservas de reavaliação	77.400,35	
Reservas:		
A0284 Reservas legais	11.487,07	
A0285 Reservas estatutárias		
A0286 Reservas contratuais		
A0287 Outras reservas	213.618,63	
A0288 Resultados transitados (b)	-46.024,04	
A0289 Resultado líquido do exercício (b)	5.189,61	
A0290 Dividendos antecipados (h)		
A0291 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	433.759,46	0,00
PASSIVO:		
Provisões:		
A0292 Provisões para pensões		
A0293 Provisões para impostos		
A0294 Outras provisões		
A0295 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0296 Convertíveis		
A0297 Não convertíveis		
A0298 Empréstimos por títulos de participação		
A0299 Dívidas a instituições de crédito		
A0300 Adiantamentos por conta de vendas		
A0301 Fornecedores, etc		
A0302 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0303 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0304 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0305 Empresas do grupo		
A0306 Empresas participadas e participantes		
A0307 Outros acionistas (sócios)		
A0308 Adiantamentos de clientes		
A0309 Outros empréstimos obtidos		
A0310 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0311 Estado e outros entes públicos		
A0312 Outros credores		
A0313 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Curto prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0314 Convertíveis		
A0315 Não convertíveis		
A0316 Empréstimos por títulos de participação		
A0317 Dívidas a instituições de crédito	22.794,04	
A0318 Adiantamentos por conta de vendas		
A0319 Fornecedores, etc	127.212,61	
A0320 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0321 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0322 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0323 Empresas do grupo		
A0324 Empresas participadas e participantes		
A0325 Outros acionistas (sócios)		
A0326 Adiantamentos de clientes		
A0327 Outros empréstimos obtidos		
A0328 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0329 Estado e outros entes públicos	24.657,68	
A0330 Outros credores	346,29	
A0331 SOMA	175.010,62	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:		
A0332 Acréscimos de custos	33.270,90	
A0333 Provelhos diferidos	14.383,08	
A0334 Passivos por impostos diferidos (i)		
A0335 SOMA	47.653,98	0,00
A0336 TOTAL DO PASSIVO	222.664,60	0,00
A0337 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	656.424,06	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(h) Valor negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(i) Conta 2762 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.

Comprovativo IES-DA: 500458737/2007/1440-1044-54

Página 6 de 28



ANEXO 2.

Demonstrações Financeiras 2008.



IES DECLARAÇÃO ANUAL	IES - INFORMAÇÃO EMPRESARIAL SIMPLIFICADA <small>(ENTIDADES RESIDENTES QUE EXERCEM, A TÍTULO PRINCIPAL, ACTIVIDADE COMERCIAL, INDUSTRIAL OU AGRÍCOLA E ENTIDADES NÃO RESIDENTES COM ESTABELECIMENTO ESTÁVEL)</small>	 IRC ANEXO A																																																																																																																																																																																																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 55%;">N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 35%;">EXERCÍCIO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">500245673</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2008</td> </tr> </table>			01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)	02	EXERCÍCIO	1	500245673	1	2008																																																																																																																																																																																																																																																	
01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)	02	EXERCÍCIO																																																																																																																																																																																																																																																								
1	500245673	1	2008																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">03</td> <td colspan="3" style="text-align: center;">DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">EXERCÍCIOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">N</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">N-1</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">(1)</td> <td style="text-align: center;">(2)</td> <td style="text-align: center;">(3)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">(4)</td> </tr> <tr> <td>CUSTOS E PERDAS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0101 Mercadorias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0102 Matérias</td> <td style="text-align: right;">392.966,71</td> <td style="text-align: right;">392.966,71</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0103 Fornecimentos e serviços externos</td> <td></td> <td style="text-align: right;">96.218,60</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Custos com o pessoal:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0104 Remunerações</td> <td style="text-align: right;">212.330,15</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Encargos Sociais:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0105 Pensões</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0106 Outros</td> <td style="text-align: right;">58.871,60</td> <td style="text-align: right;">269.201,75</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0107 Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo</td> <td style="text-align: right;">19.303,79</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0108 Ajustamentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0109 Provisões</td> <td></td> <td style="text-align: right;">19.303,79</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0110 Impostos</td> <td style="text-align: right;">4.371,99</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0111 Outros custos e perdas operacionais</td> <td style="text-align: right;">235,38</td> <td style="text-align: right;">4.607,37</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0112 (A)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">782.288,22</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0113 Perdas em empresas do grupo e associadas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0114 Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Juros e custos similares: (a)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0115 Relativos a empresas do grupo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0116 Outros</td> <td style="text-align: right;">1.489,32</td> <td style="text-align: right;">1.489,32</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0117 (C)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">783.787,54</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0118 Custos e perdas extraordinários</td> <td></td> <td style="text-align: right;">120,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0119 (E)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">783.907,54</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0120 Imposto sobre o rendimento do exercício (b)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">421,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0121 (G)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">784.329,44</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0122 Resultado líquido do exercício (b)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">6.686,60</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0123 TOTAL</td> <td></td> <td style="text-align: right;">791.016,04</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>PROVEITOS E GANHOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vendas:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0124 Mercadorias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0125 Produtos</td> <td style="text-align: right;">784.084,27</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0126 Prestações de serviços</td> <td style="text-align: right;">722,00</td> <td style="text-align: right;">784.806,27</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0127 Variação da produção (b) (c)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">-16.610,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0128 Trabalhos para a própria empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0129 Proveitos suplementares</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0130 Subsídios à exploração</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0131 Outros proveitos e ganhos operacionais</td> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0132 Reversões de amortizações e ajustamentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0133 (B)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">768.196,27</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0134 Ganhos em empresas do grupo e associadas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0135 Rendimentos de participações de capital</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0136 Relativos a empresas do grupo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0137 Outros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outros juros e proveitos similares: (e)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0138 Relativos a empresas do grupo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0139 Outros</td> <td style="text-align: right;">153,95</td> <td style="text-align: right;">153,95</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0140 (D)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">768.350,22</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>A0141 Proveitos e ganhos extraordinários</td> <td></td> <td style="text-align: right;">22.665,82</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A0142 (F)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">791.016,04</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Resumo:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultados operacionais: (B)-(A) =</td> <td style="text-align: right;">A0143</td> <td style="text-align: right;">-14.101,95</td> <td style="text-align: right;">A0148 0,00</td> </tr> <tr> <td>Resultados financeiros: (D)-(C-A) =</td> <td style="text-align: right;">A0144</td> <td style="text-align: right;">-1.335,37</td> <td style="text-align: right;">A0149 0,00</td> </tr> <tr> <td>Resultados correntes: (D)-(C) =</td> <td style="text-align: right;">A0145</td> <td style="text-align: right;">-15.437,32</td> <td style="text-align: right;">A0150 0,00</td> </tr> <tr> <td>Resultados antes de impostos: (F)-(E) =</td> <td style="text-align: right;">A0146</td> <td style="text-align: right;">7.108,50</td> <td style="text-align: right;">A0151 0,00</td> </tr> <tr> <td>Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =</td> <td style="text-align: right;">A0147</td> <td style="text-align: right;">6.686,60</td> <td style="text-align: right;">A0152 0,00</td> </tr> </table>				03	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS				EXERCÍCIOS				N	N-1			(1)	(2)	(3)				(4)	CUSTOS E PERDAS				Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:				A0101 Mercadorias				A0102 Matérias	392.966,71	392.966,71	0,00	A0103 Fornecimentos e serviços externos		96.218,60		Custos com o pessoal:				A0104 Remunerações	212.330,15			Encargos Sociais:				A0105 Pensões				A0106 Outros	58.871,60	269.201,75	0,00	A0107 Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	19.303,79			A0108 Ajustamentos				A0109 Provisões		19.303,79	0,00	A0110 Impostos	4.371,99			A0111 Outros custos e perdas operacionais	235,38	4.607,37	0,00	A0112 (A)		782.288,22	0,00	A0113 Perdas em empresas do grupo e associadas				A0114 Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				Juros e custos similares: (a)				A0115 Relativos a empresas do grupo				A0116 Outros	1.489,32	1.489,32	0,00	A0117 (C)		783.787,54	0,00	A0118 Custos e perdas extraordinários		120,00		A0119 (E)		783.907,54	0,00	A0120 Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		421,00		A0121 (G)		784.329,44	0,00	A0122 Resultado líquido do exercício (b)		6.686,60		A0123 TOTAL		791.016,04	0,00	PROVEITOS E GANHOS				Vendas:				A0124 Mercadorias				A0125 Produtos	784.084,27			A0126 Prestações de serviços	722,00	784.806,27	0,00	A0127 Variação da produção (b) (c)		-16.610,00		A0128 Trabalhos para a própria empresa				A0129 Proveitos suplementares				A0130 Subsídios à exploração				A0131 Outros proveitos e ganhos operacionais		0,00	0,00	A0132 Reversões de amortizações e ajustamentos				A0133 (B)		768.196,27	0,00	A0134 Ganhos em empresas do grupo e associadas				A0135 Rendimentos de participações de capital				Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)				A0136 Relativos a empresas do grupo				A0137 Outros				Outros juros e proveitos similares: (e)				A0138 Relativos a empresas do grupo				A0139 Outros	153,95	153,95	0,00	A0140 (D)		768.350,22	0,00	A0141 Proveitos e ganhos extraordinários		22.665,82		A0142 (F)		791.016,04	0,00	Resumo:				Resultados operacionais: (B)-(A) =	A0143	-14.101,95	A0148 0,00	Resultados financeiros: (D)-(C-A) =	A0144	-1.335,37	A0149 0,00	Resultados correntes: (D)-(C) =	A0145	-15.437,32	A0150 0,00	Resultados antes de impostos: (F)-(E) =	A0146	7.108,50	A0151 0,00	Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =	A0147	6.686,60	A0152 0,00
03	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS																																																																																																																																																																																																																																																										
	EXERCÍCIOS																																																																																																																																																																																																																																																										
	N	N-1																																																																																																																																																																																																																																																									
	(1)	(2)	(3)																																																																																																																																																																																																																																																								
			(4)																																																																																																																																																																																																																																																								
CUSTOS E PERDAS																																																																																																																																																																																																																																																											
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:																																																																																																																																																																																																																																																											
A0101 Mercadorias																																																																																																																																																																																																																																																											
A0102 Matérias	392.966,71	392.966,71	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0103 Fornecimentos e serviços externos		96.218,60																																																																																																																																																																																																																																																									
Custos com o pessoal:																																																																																																																																																																																																																																																											
A0104 Remunerações	212.330,15																																																																																																																																																																																																																																																										
Encargos Sociais:																																																																																																																																																																																																																																																											
A0105 Pensões																																																																																																																																																																																																																																																											
A0106 Outros	58.871,60	269.201,75	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0107 Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	19.303,79																																																																																																																																																																																																																																																										
A0108 Ajustamentos																																																																																																																																																																																																																																																											
A0109 Provisões		19.303,79	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0110 Impostos	4.371,99																																																																																																																																																																																																																																																										
A0111 Outros custos e perdas operacionais	235,38	4.607,37	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0112 (A)		782.288,22	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0113 Perdas em empresas do grupo e associadas																																																																																																																																																																																																																																																											
A0114 Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros																																																																																																																																																																																																																																																											
Juros e custos similares: (a)																																																																																																																																																																																																																																																											
A0115 Relativos a empresas do grupo																																																																																																																																																																																																																																																											
A0116 Outros	1.489,32	1.489,32	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0117 (C)		783.787,54	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0118 Custos e perdas extraordinários		120,00																																																																																																																																																																																																																																																									
A0119 (E)		783.907,54	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0120 Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		421,00																																																																																																																																																																																																																																																									
A0121 (G)		784.329,44	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0122 Resultado líquido do exercício (b)		6.686,60																																																																																																																																																																																																																																																									
A0123 TOTAL		791.016,04	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
PROVEITOS E GANHOS																																																																																																																																																																																																																																																											
Vendas:																																																																																																																																																																																																																																																											
A0124 Mercadorias																																																																																																																																																																																																																																																											
A0125 Produtos	784.084,27																																																																																																																																																																																																																																																										
A0126 Prestações de serviços	722,00	784.806,27	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0127 Variação da produção (b) (c)		-16.610,00																																																																																																																																																																																																																																																									
A0128 Trabalhos para a própria empresa																																																																																																																																																																																																																																																											
A0129 Proveitos suplementares																																																																																																																																																																																																																																																											
A0130 Subsídios à exploração																																																																																																																																																																																																																																																											
A0131 Outros proveitos e ganhos operacionais		0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0132 Reversões de amortizações e ajustamentos																																																																																																																																																																																																																																																											
A0133 (B)		768.196,27	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0134 Ganhos em empresas do grupo e associadas																																																																																																																																																																																																																																																											
A0135 Rendimentos de participações de capital																																																																																																																																																																																																																																																											
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)																																																																																																																																																																																																																																																											
A0136 Relativos a empresas do grupo																																																																																																																																																																																																																																																											
A0137 Outros																																																																																																																																																																																																																																																											
Outros juros e proveitos similares: (e)																																																																																																																																																																																																																																																											
A0138 Relativos a empresas do grupo																																																																																																																																																																																																																																																											
A0139 Outros	153,95	153,95	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0140 (D)		768.350,22	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
A0141 Proveitos e ganhos extraordinários		22.665,82																																																																																																																																																																																																																																																									
A0142 (F)		791.016,04	0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
Resumo:																																																																																																																																																																																																																																																											
Resultados operacionais: (B)-(A) =	A0143	-14.101,95	A0148 0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
Resultados financeiros: (D)-(C-A) =	A0144	-1.335,37	A0149 0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
Resultados correntes: (D)-(C) =	A0145	-15.437,32	A0150 0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =	A0146	7.108,50	A0151 0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =	A0147	6.686,60	A0152 0,00																																																																																																																																																																																																																																																								
<small>(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688 (b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal. (c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38). (d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783 (e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 788</small>																																																																																																																																																																																																																																																											



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
IMOBILIZADO:	(1)	(2)	(3)	(4)
Imobilizações incorpóreas:				
A0201 Despesas de instalação			0,00	
A0202 Despesas de investigação e de desenvolvimento	3.385,26	3.385,26	0,00	
A0203 Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204 Trespases			0,00	
A0205 Imobilizações em curso			0,00	
A0206 Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas			0,00	
A0207 SOMA	3.385,26	3.385,26	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas:				
A0208 Terrenos e recursos naturais			0,00	
A0209 Edifícios e outras construções	196.070,66	156.904,98	39.165,68	
A0210 Equipamento básico	444.241,02	439.000,37	5.240,65	
A0211 Equipamento de transporte	353.705,82	330.332,42	23.373,40	
A0212 Ferramentas e utensílios	7.505,11	7.206,51	298,60	
A0213 Equipamento administrativo	15.304,26	13.790,56	1.513,70	
A0214 Taras e vasilhame			0,00	
A0215 Outras imobilizações corpóreas			0,00	
A0216 Imobilizações em curso			0,00	
A0217 Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas			0,00	
A0218 SOMA	1.016.826,87	947.234,84	69.592,03	0,00
Investimentos financeiros:				
A0219 Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220 Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221 Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222 Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223 Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224 Outros empréstimos concedidos			0,00	
A0225 Imobilizações em curso			0,00	
A0226 Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			0,00	
A0227 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
CIRCULANTE:				
Existências:				
A0228 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	49.703,60		49.703,60	
A0229 Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	750,00		750,00	
A0231 Produtos acabados e intermédios	154.115,00		154.115,00	
A0232 Mercadorias			0,00	
A0233 Adiantamentos por conta de compras			0,00	
A0234 SOMA	204.568,60	0,00	204.568,60	0,00



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
	(1)	(2)	(3)	(4)
Dividas de terceiros - Médio e longo prazo:				
A0235 Clientes, o/e			0,00	
A0236 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0237 Clientes de cobrança duvidosa			0,00	
A0238 Empresas do grupo			0,00	
A0239 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0240 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0241 Adiantamentos a fornecedores			0,00	
A0242 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0243 Estado e outros entes públicos			0,00	
A0244 Outros devedores			0,00	
A0245 Subscritores de capital			0,00	
A0246 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividas de terceiros - Curto prazo:				
A0247 Clientes, o/e	172.422,94		172.422,94	
A0248 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0249 Clientes de cobrança duvidosa	94.255,03	94.255,03	0,00	
A0250 Empresas do grupo			0,00	
A0251 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0252 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0253 Adiantamentos a fornecedores	12.399,97		12.399,97	
A0254 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0255 Estado e outros entes públicos	6.867,31		6.867,31	
A0256 Outros devedores	1.566,16		1.566,16	
A0257 Subscritores de capital			0,00	
A0258 SOMA	287.511,41	94.255,03	193.256,38	0,00
Títulos negociáveis:				
A0259 Ações em empresas do grupo			0,00	
A0260 Obrigações e títulos de participação em empresas do grupo			0,00	
A0261 Ações em empresas associadas			0,00	
A0262 Obrigações e títulos de participação em empresas associadas			0,00	
A0263 Outros títulos negociáveis			0,00	
A0264 Outras aplicações de tesouraria			0,00	
A0265 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e caixa:				
A0266 Depósitos bancários	6.155,51		6.155,51	
A0267 Caixa	94.402,89		94.402,89	
A0268 SOMA	100.558,40		100.558,40	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:				
A0269 Acréscimos de proventos			0,00	
A0270 Custos diferidos			0,00	
A0271 Ajustes diários diferidos em contratos de futuros (b) (f)			0,00	
A0272 Activos por impostos diferidos (g)			0,00	
A0273 SOMA	0,00		0,00	0,00
A0274 Total de amortizações		950.620,10		
A0275 Total de ajustamentos		94.255,03		
A0276 TOTAL DO ACTIVO	1.612.850,54	1.044.875,13	567.975,41	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal. (f) Conta 275 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 17.
(g) Conta 2761 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.



04	BALANÇO	
	EXERCÍCIOS	
	N	N-1
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	(1)	(2)
CAPITAL PRÓPRIO:		
A0277 Capital	134.678,00	
A0278 Ações (quotas) próprias - Valor nominal (h)		
A0279 Ações (quotas) próprias - Descontos e prémios (b)		
A0280 Prestações suplementares	37.409,84	
A0281 Prémios de emissão de ações (quotas)		
A0282 Ajustamentos de partes de capital em filiais e associadas (b)		
A0283 Reservas de reavaliação	77.400,35	
Reservas:		
A0284 Reservas legais	11.746,55	
A0285 Reservas estatutárias		
A0286 Reservas contratuais		
A0287 Outras reservas	213.618,63	
A0288 Resultados transitados (b)	-41.093,91	
A0289 Resultado líquido do exercício (b)	6.686,60	
A0290 Dividendos antecipados (h)		
A0291 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	440.446,08	0,00
PASSIVO:		
Provisões:		
A0292 Provisões para pensões		
A0293 Provisões para impostos		
A0294 Outras provisões		
A0295 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0296 Convertíveis		
A0297 Não convertíveis		
A0298 Empréstimos por títulos de participação		
A0299 Dívidas a instituições de crédito		
A0300 Adiantamentos por conta de vendas		
A0301 Fornecedores, etc		
A0302 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0303 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0304 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0305 Empresas do grupo		
A0306 Empresas participadas e participantes		
A0307 Outros acionistas (sócios)		
A0308 Adiantamentos de clientes		
A0309 Outros empréstimos obtidos		
A0310 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0311 Estado e outros entes públicos		
A0312 Outros credores		
A0313 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Curto prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0314 Convertíveis		
A0315 Não convertíveis		
A0316 Empréstimos por títulos de participação		
A0317 Dívidas a instituições de crédito	3.000,00	
A0318 Adiantamentos por conta de vendas		
A0319 Fornecedores, etc	49.366,30	
A0320 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0321 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0322 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0323 Empresas do grupo		
A0324 Empresas participadas e participantes		
A0325 Outros acionistas (sócios)		
A0326 Adiantamentos de clientes		
A0327 Outros empréstimos obtidos		
A0328 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0329 Estado e outros entes públicos	18.914,48	
A0330 Outros credores	28.794,77	
A0331 SOMA	100.075,55	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:		
A0332 Acréscimos de custos	19.678,72	
A0333 Provelhos diferidos	7.775,08	
A0334 Passivos por impostos diferidos (i)		
A0335 SOMA	27.453,80	0,00
A0336 TOTAL DO PASSIVO	127.529,35	0,00
A0337 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	567.975,41	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(h) Valor negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(i) Conta 2762 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.

Comprovativo IES-DA: 500458737/2008/71440-10331-32

Página 6 de 28



ANEXO 3.

Demonstrações Financeiras 2009.



IES		IES - INFORMAÇÃO EMPRESARIAL SIMPLIFICADA (ENTIDADES RESIDENTES QUE EXERCEM, A TÍTULO PRINCIPAL, ACTIVIDADE COMERCIAL, INDUSTRIAL OU AGRÍCOLA E ENTIDADES NÃO RESIDENTES COM ESTABELECIMENTO ESTÁVEL)		IRC	
DECLARAÇÃO ANUAL		01 N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)		02 EXERCÍCIO	
		1 500245673		1 2009	
03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS					
		EXERCÍCIOS			
		N		N-1	
		(1)	(2)	(3)	(4)
CUSTOS E PERDAS					
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:					
A0101	Mercadorias				
A0102	Matérias	225.030,31	225.030,31		0,00
A0103	Fornecimentos e serviços externos		70.185,17		
Custos com o pessoal:					
A0104	Remunerações	124.364,21			
Encargos Sociais:					
A0105	Pensões				
A0106	Outros	38.130,89	160.495,10		0,00
A0107	Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo	17.229,97			
A0108	Ajustamentos	15.486,58			
A0109	Provisões		32.716,55		0,00
A0110	Impostos	3.446,09			
A0111	Outros custos e perdas operacionais	246,00	3.692,09		0,00
A0112	(A)		492.119,22		0,00
A0113	Perdas em empresas do grupo e associadas				
A0114	Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros				
Juros e custos similares: (a)					
A0115	Relativos a empresas do grupo				
A0116	Outros	917,59	917,59		0,00
A0117	(C)		493.036,81		0,00
A0118	Custos e perdas extraordinários		10.414,08		
A0119	(E)		503.450,87		0,00
A0120	Imposto sobre o rendimento do exercício (b)		68,53		
A0121	(G)		503.519,40		0,00
A0122	Resultado líquido do exercício (b)		-35.854,36		
A0123	TOTAL		467.665,04		0,00
PROVEITOS E GANHOS					
Vendas:					
A0124	Mercadorias				
A0125	Produtos	503.561,92			
A0126	Prestações de serviços	1.017,43	504.579,35		0,00
A0127	Variação da produção (b) (c)		-53.970,77		
A0128	Trabalhos para a própria empresa				
A0129	Proveitos suplementares				
A0130	Subsídios à exploração				
A0131	Outros proveitos e ganhos operacionais		0,00		0,00
A0132	Reversões de amortizações e ajustamentos	3.376,63	3.376,63		
A0133	(B)		453.985,21		0,00
A0134	Ganhos em empresas do grupo e associadas				
A0135	Rendimentos de participações de capital				
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)					
A0136	Relativos a empresas do grupo				
A0137	Outros				
Outros juros e proveitos similares: (e)					
A0138	Relativos a empresas do grupo				
A0139	Outros	120,15	120,15		0,00
A0140	(D)		454.105,36		0,00
A0141	Proveitos e ganhos extraordinários		13.559,68		
A0142	(F)		467.665,04		0,00
Resumo:					
Resultados operacionais: (B)-(A) =		A0143	-38.134,01	A0146	0,00
Resultados financeiros: (D)-(C-A) =		A0144	-797,44	A0149	0,00
Resultados correntes: (D)-(C) =		A0145	-38.931,45	A0150	0,00
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =		A0148	-35.785,83	A0151	0,00
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =		A0147	-35.854,36	A0152	0,00
<p>(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688</p> <p>(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.</p> <p>(c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38).</p> <p>(d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783</p> <p>(e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 788</p>					



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
IMOBILIZADO:	(1)	(2)	(3)	(4)
Imobilizações incorpóreas:				
A0201 Despesas de instalação			0,00	
A0202 Despesas de investigação e de desenvolvimento			0,00	
A0203 Propriedade industrial e outros direitos			0,00	
A0204 Trespases			0,00	
A0205 Imobilizações em curso			0,00	
A0206 Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas			0,00	
A0207 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Imobilizações corpóreas:				
A0208 Terrenos e recursos naturais			0,00	
A0209 Edifícios e outras construções	196.070,66	163.665,15	32.405,51	
A0210 Equipamento básico	440.768,44	436.516,33	4.252,11	
A0211 Equipamento de transporte	303.756,11	289.066,21	14.689,90	
A0212 Ferramentas e utensílios	5.888,00	5.781,94	106,06	
A0213 Equipamento administrativo	10.957,92	9.625,44	1.332,48	
A0214 Taras e vasilhame			0,00	
A0215 Outras imobilizações corpóreas			0,00	
A0216 Imobilizações em curso			0,00	
A0217 Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas			0,00	
A0218 SOMA	957.441,13	904.655,07	52.786,06	0,00
Investimentos financeiros:				
A0219 Partes de capital em empresas do grupo			0,00	
A0220 Empréstimos a empresas do grupo			0,00	
A0221 Partes de capital em empresas associadas			0,00	
A0222 Empréstimos a empresas associadas			0,00	
A0223 Títulos e outras aplicações financeiras			0,00	
A0224 Outros empréstimos concedidos			0,00	
A0225 Imobilizações em curso			0,00	
A0226 Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			0,00	
A0227 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
CIRCULANTE:				
Existências:				
A0228 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	30.466,15		30.466,15	
A0229 Produtos e trabalhos em curso			0,00	
A0230 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	60,80		60,80	
A0231 Produtos acabados e intermédios	100.833,43		100.833,43	
A0232 Mercadorias			0,00	
A0233 Adiantamentos por conta de compras			0,00	
A0234 SOMA	131.360,38	0,00	131.360,38	0,00



04 BALANÇO				
ACTIVO	EXERCÍCIOS			
	N			N-1
	Activo bruto	Amortizações e ajustes	Activo líquido	Activo líquido
	(1)	(2)	(3)	(4)
Dividas de terceiros - Médio e longo prazo:				
A0235 Clientes, o/e			0,00	
A0236 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0237 Clientes de cobrança duvidosa			0,00	
A0238 Empresas do grupo			0,00	
A0239 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0240 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0241 Adiantamentos a fornecedores			0,00	
A0242 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0243 Estado e outros entes públicos			0,00	
A0244 Outros devedores			0,00	
A0245 Subscritores de capital			0,00	
A0246 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividas de terceiros - Curto prazo:				
A0247 Clientes, o/e	120.304,93		120.304,93	
A0248 Clientes - Títulos a receber			0,00	
A0249 Clientes de cobrança duvidosa	106.364,98	106.364,98	0,00	
A0250 Empresas do grupo			0,00	
A0251 Empresas participadas e participantes			0,00	
A0252 Outros accionistas (sócios)			0,00	
A0253 Adiantamentos a fornecedores	12.399,97		12.399,97	
A0254 Adiantamentos a fornecedores de imobilizado			0,00	
A0255 Estado e outros entes públicos	9.457,19		9.457,19	
A0256 Outros devedores	847,96		847,96	
A0257 Subscritores de capital			0,00	
A0258 SOMA	249.465,03	106.364,98	143.100,05	0,00
Títulos negociáveis:				
A0259 Acções em empresas do grupo			0,00	
A0260 Obrigações e títulos de participação em empresas do grupo			0,00	
A0261 Acções em empresas associadas			0,00	
A0262 Obrigações e títulos de participação em empresas associadas			0,00	
A0263 Outros títulos negociáveis			0,00	
A0264 Outras aplicações de tesouraria			0,00	
A0265 SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos bancários e caixa:				
A0266 Depósitos bancários	43.534,79		43.534,79	
A0267 Caixa	103.804,39		103.804,39	
A0268 SOMA	147.339,18		147.339,18	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:				
A0269 Acréscimos de proventos			0,00	
A0270 Custos diferidos	6.756,45		6.756,45	
A0271 Ajustes diários diferidos em contratos de futuros (b) (f)			0,00	
A0272 Activos por impostos diferidos (g)			0,00	
A0273 SOMA	6.756,45		6.756,45	0,00
A0274 Total de amortizações		904.655,07		
A0275 Total de ajustamentos		106.364,98		
A0276 TOTAL DO ACTIVO	1.492.362,17	1.011.020,05	481.342,12	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.
(g) Conta 2761 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.

(f) Conta 275 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 17.



04	BALANÇO	
	EXERCÍCIOS	
	N	N-1
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	(1)	(2)
CAPITAL PRÓPRIO:		
A0277 Capital	134.678,00	
A0278 Ações (quotas) próprias - Valor nominal (h)		
A0279 Ações (quotas) próprias - Descontos e prémios (b)		
A0280 Prestações suplementares	37.409,84	
A0281 Prémios de emissão de ações (quotas)		
A0282 Ajustamentos de partes de capital em filiais e associadas (b)		
A0283 Reservas de reavaliação	77.400,35	
Reservas:		
A0284 Reservas legais	12.080,88	
A0285 Reservas estatutárias		
A0286 Reservas contratuais		
A0287 Outras reservas	213.618,63	
A0288 Resultados transferidos (b)	-34.741,64	
A0289 Resultado líquido do exercício (b)	-35.854,36	
A0290 Dividendos antecipados (h)		
A0291 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	404.591,70	0,00
PASSIVO:		
Provisões:		
A0292 Provisões para pensões		
A0293 Provisões para impostos		
A0294 Outras provisões		
A0295 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0296 Convertíveis		
A0297 Não convertíveis		
A0298 Empréstimos por títulos de participação		
A0299 Dívidas a instituições de crédito		
A0300 Adiantamentos por conta de vendas		
A0301 Fornecedores, etc		
A0302 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0303 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0304 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0305 Empresas do grupo		
A0306 Empresas participadas e participantes		
A0307 Outros acionistas (sócios)		
A0308 Adiantamentos de clientes		
A0309 Outros empréstimos obtidos		
A0310 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0311 Estado e outros entes públicos		
A0312 Outros credores		
A0313 SOMA	0,00	0,00
Dívidas a terceiros - Curto prazo:		
Empréstimos por obrigações:		
A0314 Convertíveis		
A0315 Não convertíveis		
A0316 Empréstimos por títulos de participação		
A0317 Dívidas a instituições de crédito		
A0318 Adiantamentos por conta de vendas		
A0319 Fornecedores, etc	26.252,19	
A0320 Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
A0321 Fornecedores - Títulos a pagar		
A0322 Fornecedores de imobilizado - Títulos a pagar		
A0323 Empresas do grupo		
A0324 Empresas participadas e participantes		
A0325 Outros acionistas (sócios)		
A0326 Adiantamentos de clientes		
A0327 Outros empréstimos obtidos		
A0328 Fornecedores de imobilizado, etc		
A0329 Estado e outros entes públicos	17.035,92	
A0330 Outros credores	12.507,18	
A0331 SOMA	55.795,29	0,00
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:		
A0332 Acréscimos de custos	20.955,13	
A0333 Provelhos diferidos		
A0334 Passivos por impostos diferidos (i)		
A0335 SOMA	20.955,13	0,00
A0336 TOTAL DO PASSIVO	76.750,42	0,00
A0337 TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	481.342,12	0,00

(b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(h) Valor negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal.

(i) Conta 2762 do POC, prevista na Directriz Contabilística n.º 28.

Comprovativo IES-DA: 500458737/2009 / 1440-1061-21

Página 6 de 28



ANEXO 4.

Demonstrações Financeiras 2010.



IES DECLARAÇÃO ANUAL	IES - INFORMAÇÃO EMPRESARIAL SIMPLIFICADA <small>(ENTIDADES RESIDENTES QUE EXERCEM, A TÍTULO PRINCIPAL, ACTIVIDADE COMERCIAL, INDUSTRIAL OU AGRÍCOLA E ENTIDADES NÃO RESIDENTES COM ESTABELECIMENTO ESTÁVEL)</small>	 IRC ANEXO A								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 55%;">N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 35%;">PERÍODO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">500245673</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2010</td> </tr> </table>			01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)	02	PERÍODO	1	500245673	1	2010
01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIPC)	02	PERÍODO							
1	500245673	1	2010							
02-A A contabilidade encontra-se organizada conforme: (preencher apenas para os períodos de 2010 e seguintes) <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> 1 <input type="checkbox"/> NIC's (N) 2 <input type="checkbox"/> NCRF's (S) 3 <input type="checkbox"/> NCRF-PE (B) 4 <input checked="" type="checkbox"/> NC-ME (M) </div>										
03 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Exercícios de 2009 e anteriores										
EXERCÍCIOS										
	(1)	(2)	(3)	(4)						
CUSTOS E PERDAS										
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:										
A0101 Mercadorias										
A0102 Matérias										
A0103 Fornecimentos e serviços externos										
Custos com o pessoal:										
A0104 Remunerações										
Encargos Sociais:										
A0105 Pensões										
A0106 Outros										
A0107 Amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo										
A0108 Ajustamentos										
A0109 Provisões										
A0110 Impostos										
A0111 Outros custos e perdas operacionais										
A0112 (A)										
A0113 Perdas em empresas do grupo e associadas										
A0114 Amortizações e ajustamentos de aplicações e investimentos financeiros										
Juros e custos similares: (a)										
A0115 Relativos a empresas do grupo										
A0116 Outros										
A0117 (C)										
A0118 Custos e perdas extraordinários										
A0119 (E)										
A0120 Imposto sobre o rendimento do exercício (b)										
A0121 (G)										
A0122 Resultado líquido do exercício (b)										
A0123 TOTAL										
PROVEITOS E GANHOS										
Vendas:										
A0124 Mercadorias										
A0125 Produtos										
A0126 Prestações de serviços										
A0127 Variação da produção (b) (c)										
A0128 Trabalhos para a própria empresa										
A0129 Proveitos suplementares										
A0130 Subsidios à exploração										
A0131 Outros proveitos e ganhos operacionais										
A0132 Reversões de amortizações e ajustamentos										
A0133 (B)										
A0134 Ganhos em empresas do grupo e associadas										
A0135 Rendimentos de participações de capital										
Rendimentos de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras: (d)										
A0136 Relativos a empresas do grupo										
A0137 Outros										
Outros juros e proveitos similares: (e)										
A0138 Relativos a empresas do grupo										
A0139 Outros										
A0140 (D)										
A0141 Proveitos e ganhos extraordinários										
A0142 (F)										
Resumo:										
Resultados operacionais: (B)-(A) =	A0143		A0148							
Resultados financeiros: (D)-(C)-(A) =	A0144		A0149							
Resultados correntes: (D)-(C) =	A0145		A0150							
Resultados antes de impostos: (F)-(E) =	A0146		A0151							
Resultado líquido do exercício: (F)-(G) =	A0147		A0152							
<small>(a) Contas POC 681 + 685 + 686 + 687 + 688 (b) Se negativo, inscrever o valor com o respectivo sinal. (c) Diferença algébrica entre as existências finais e iniciais de "Produtos acabados e intermédios" (conta 33), "Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos" (conta 34) e "Produtos e trabalhos em curso" (conta 35), tomando ainda em consideração o movimento registado em "Regularização de existências" (conta 38). (d) Contas POC 7812 + 7815 + 7816 + 783 (e) Contas POC 7811 + 7813 + 7814 + 7818 + 785 + 786 + 787 + 789</small>										



03-A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes			
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS	
		N	N-1
		(1)	(2)
A5001	Vendas e serviços prestados (N, S, M)	473.776,97	504.579,35
A5002	Subsídios à exploração (N, S, M)		
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção (N, S, M)	-15.072,09	-53.970,77
A5005	Trabalhos para a própria entidade (N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (N, S, M)	230.534,01	225.030,31
A5007	Fornecimentos e serviços externos (N, S, M)	90.839,51	70.627,07
A5008	Gastos com o pessoal (N, S, M)	192.684,05	160.495,10
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões) (N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) (N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções) (N, S, M)		
A5012	Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)	-15.695,88	15.486,58
A5014	Aumentos/reduções de justo valor (N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos (N, S, M)	11.878,28	13.679,83
A5016	Outros gastos e perdas (N, S, M)	18.769,55	11.092,30
A5017	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016) (N, S, M)	-46.548,08	-18.442,95
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização (N, S, M)	16.846,02	17.229,97
A5019	Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5020	Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019) (N, S, M)	-63.394,10	-35.672,92
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos (N, S, M)	8,18	
A5022	Juros e gastos similares suportados (N, S, M)	237,36	112,91
A5023	Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022) (N, S, M)	-63.623,28	-35.785,83
A5024	Imposto sobre o rendimento do período (N, S, M)	120,92	68,53
A5025	Resultado líquido do período (A5023 - A5024) (N, S, M)	-63.744,20	-35.854,36
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período (N, S)		



04-A BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes			
ATIVO		PERÍODOS	
		N	N-1
Activo não corrente		(1)	(2)
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	43.715,04	52.786,08
A5102	Propriedades de investimento (N, S)		
A5103	Goodwill (N, S)		
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)		
A5105	Activos biológicos (N, S)		
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)		
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)		
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)		
A5109	Outros activos financeiros (N, S)		
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)		
A5111	Investimentos financeiros (colocação directa sobre empresas emitidas e negociadas) (S, M)		
A5112	SOMA	43.715,04	52.786,08
Activo corrente			
A5113	Inventários (N, S, M)	115.712,83	131.360,38
A5114	Activos biológicos (N, S)		
A5115	Clientes (N, S, M)	115.004,11	120.394,93
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)		
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	10.387,77	9.457,19
A5118	Accionistas/sócios (N, S)		
A5119	Outras contas a receber (N, S)		
A5120	Diferimentos (N, S, M)		6.756,45
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)		
A5122	Outros activos financeiros (N, S)		
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)		
A5124	Outros activos correntes (M)	847,96	847,96
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	54.890,69	147.339,18
A5126	SOMA	296.843,36	416.156,09
A5127	TOTAL DO ACTIVO	340.558,40	468.942,15
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO			
A5128	Capital realizado (N, S, M)	134.678,00	134.678,00
A5129	Ações (quotas) próprias (N, S)		
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)		37.409,84
A5131	Prémios de emissão (N, S)		
A5132	Reservas legais (N, S, M)	12.080,88	12.080,88
A5133	Outras reservas (N, S, M)	213.618,63	213.618,63
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	-130.186,10	-34.741,64
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)		
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)		
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)	77.400,35	77.400,35
A5138	SOMA	307.591,76	440.446,06
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	-63.744,20	-35.854,36
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)		
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	243.847,56	404.591,70
PASSIVO			
Passivo não corrente			
A5142	Provisões (N, S, M)		
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)		
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)		
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)		
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)	25.560,31	20.955,13
A5147	SOMA	25.560,31	20.955,13
Passivo corrente			
A5148	Fornecedores (N, S, M)	50.596,24	13.852,22
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)		
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	12.726,13	17.035,92
A5151	Accionistas/sócios (N, S)		
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)		
A5153	Outras contas a pagar (N, S)		
A5154	Diferimentos (N, S, M)		
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)		
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)		
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)		
A5158	Outros passivos correntes (M)	7.828,16	12.507,18
A5159	SOMA	71.150,53	43.395,32
A5160	TOTAL DO PASSIVO	96.710,84	64.350,45
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	340.558,40	468.942,15